

Ulrike Schulz* und Thomas Welskopp

Wieviel kapitalistisches Unternehmen steckte in den Betrieben des real existierenden Sozialismus?

Konzeptionelle Überlegungen und ein Fallbeispiel

DOI 10.1515/jbwg-2017-0013

Abstract: The article offers a new perspective on the economic and business history of the German Democratic Republic (GDR). It argues that the historiographical emphasis on the “failure” of the East German planned economy should be replaced by an analysis of those factors which allowed the GDR economy to exist as long as it did and the effects they had on the system as a whole. To do so, the article first provides an overview of the structural conditions that characterized the East German economy and looks at the position and role of the publically-owned companies within the “Budgetverwaltungswirtschaft” (budget administration economy). To determine in which ways the East German companies functionally differed from capitalist ones, the article investigates in a second step the characteristics of capitalist economies, specifically the relevance awarded to companies and entrepreneurs as constitutive elements of the market. By distinguishing analytically the distribution of property rights bundles awarded to the different actors in the economy, the article provides a basis for comparing the functions of companies in capitalist and non-capitalist systems without assuming an essential difference between the two types of companies a priori. Finally, the article demonstrates the methodological insight gained from the comparative analysis by drawing on examples from the company Simson.

JEL-Codes: B 10, B 14, B 15, B 20, B 21, B 26, B 41, B 51, B 52, D 01, D 02, D 04, D 21, D 22, D 23, D 73, H 10, H 11, H 32, H 50

Korrespondierende Autorin: Ulrike Schulz (Dr.), Unabhängige Historikerkommission zur Geschichte des Reichsarbeitsministeriums im Nationalsozialismus, Institut für Geschichtswissenschaften, Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, D-10099 Berlin, E-Mail: u.schulz@hu-berlin.de

Thomas Welskopp, (Prof. Dr.), Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie und Theologie, Arbeitsbereich Geschichte moderner Gesellschaften, Universität Bielefeld, D-33501 Bielefeld, E-Mail: thomas.welskopp@uni-bielefeld.de

Keywords: Economic Thought, Theory of the Firm, Socialist Planning System, Transformation East Germany 1945, Economic History GDR, Transformation East Germany 1989

1 Einleitung: Aus dem Alltag eines Betriebes in der sozialistischen Planwirtschaft

Der VEB (Volkseigener Betrieb) Fahrzeug- und Gerätewerk Simson Suhl gehörte zu jenen Traditionsbetrieben, ohne die sich die Stabilität und Bestandszeit der DDR-Planwirtschaft nicht erklären ließe. Zum Zeitpunkt seiner Eingliederung in das planwirtschaftliche System 1952 hatte der Betrieb unter verschiedensten Produktionsbedingungen und mehreren Eigentümerregimen überlebt, wobei er seinen technologischen Produktionskern – die Herstellung von Waffen, Fahrrädern und motorisierten Fahrzeugen wie Automobilen und Zweirädern – erhalten konnte. Sein besonderes Merkmal war neben einer gut ausgebildeten Belegschaft die effiziente Ausnutzung des Werkzeugmaschinenbestandes für die genannte Produktpalette. Die wechselvolle Geschichte des Unternehmens vor 1945 und als SAG-Betrieb bis 1952 ist an anderer Stelle ausführlich behandelt worden.¹ Hier sei lediglich festgehalten, dass Simson – wie auch viele andere Traditionsbetriebe in der ehemaligen DDR – aufgrund seiner wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, dem Renommee seiner international vertriebenen Produkte sowie seiner Bedeutung für die Wirtschaftsregion zu einem Stamm- und Leitbetrieb in der sozialistischen Planwirtschaft erhoben wurde: Er bekam Vorrang bei der staatlichen Vergabe von Investitionsmitteln und erhielt seine Weisung direkt vom zuständigen Ministerium für Maschinenbau. Wichtig an diesem Status war überdies, dass der Betrieb eigenständig bilanzierte und seine Verflechtungs- und Zulieferbeziehungen mit anderen Betrieben bis zu einem gewissen Grade selbstständig lenkte.

Wegen seines spezifischen Entwicklungspfades von der Waffen- über die Fahrrad- hin zur Motorradproduktion erhielt der VEB Simson im Jahr 1954 den Auftrag, ein Moped zu produzieren. Wie in der zentral gelenkten Planwirtschaft nicht anders denkbar, saßen bereits bei der konstruktiven Vorbereitung die infrage kommenden Zulieferer mit am Tisch. Diese einigten sich vorab darauf,

¹ Siehe zum Folgenden mit ausführlichen Quellenbelegen: U. Schulz, Simson. Vom unwahrscheinlichen Überleben eins Unternehmens 1856-1993, Göttingen 2013, S. 239-386 sowie Dies., Eine kleine Geschichte der „Schwalbe“, Erfurt 2017, S. 35-85.

dass Simson die Konstruktion des Fahrgestells, das Motorradwerk in Zschopau Motor und Getriebe und der VEB Büromaschinenwerk Optima in Erfurt die Nabekonstruktion der Räder übernehmen sollte. Die Modellarbeiten waren zwischen Februar und März 1954 abgeschlossen. Von da an hätte man zügig an die Umsetzung der ersten Prototypen gehen können, doch es begann eine ernüchternde Odyssee entlang der Linien der sozialistischen Wirtschaftsverwaltung:² Die gebildete Fachkommission für Krafträder hielt den Beginn der Serienfertigung im Laufe des Jahres 1955 mit monatlich 3.000 Stück für machbar und rechnete mit Investitionsmitteln für die Gesamteinrichtung in Höhe von drei Millionen DM. Dagegen forderte die Ständige Kommission für Massenbedarfsgüter des Ministeriums für Maschinenbau die Serienfertigung für Januar 1955 mit einem jährlichen Ausstoß von 50.000 bis 60.000 Fahrzeugen. Neben der für den Serienanlauf unrealistisch hohen Stückzahl sollte die Einrichtung der Fertigung möglichst wenig kosten und Neubauten in den Betrieben gar nicht erforderlich werden. Angesichts der realitätsfernen Vorgaben empörten sich die Ingenieure der Betriebe und lehnten die Planaufgabe kategorisch ab. Sie schlugen einen anderen Lösungsansatz vor, nämlich den Bau einer neuen Fabrik. Das wiederum fand keinen Anklang beim Ministerium, denn für eine solche Summe ließen sich nicht ohne weiteres zusätzliche Investitionsmittel aufbringen. Die Kader und Funktionäre hatten überdies Zeitdruck: Das Moped war von der Parteiorganisation als eine gesamtgesellschaftlich wichtige Aufgabe deklariert worden. Nach dem 17. Juni 1953 wollte die Partei- und Staatsführung hochwertige Konsumgüter anbieten können.

Als nächstes Problem stellte sich heraus, dass durch die Aufteilung der Produktion auf die genannten drei Leitbetriebe ein erheblicher Koordinierungsbedarf nicht nur zwischen den beteiligten Betrieben, sondern auch zwischen den Hauptverwaltungen der zuständigen Ministerien, denen sie zugeordnet waren, entstand. Dabei ging es nicht darum, dass man sich nicht austauschte oder über Kompetenzen stritt. Vielmehr lag dies an den bereits verplanten Kapazitäten dieser Betriebe, weshalb die Frage der Zusammenarbeit in Fertigungsgruppen lange unbearbeitet blieb. Keiner der Beteiligten wollte nun eine Entscheidung treffen, während im Hintergrund die Kämpfe um die vorhandenen beziehungsweise vergebenen Planressourcen neu ausgefochten wurden. Im Ergebnis erhielt der VEB Optima in Erfurt von seiner Hauptverwaltung keine Freigabe für die Mopedfertigung. Auch in Zschopau hatte man nicht genug Kapa-

2 Lothar Kessel, betr. Einführung Mopedfertigung DDR, 24.06.1954, Thüringisches Staatsarchiv Meiningen, VEB „Simson“, Suhl, Nr. 701.

zitäten frei. Damit war die organisch gewachsene Kooperation der drei Betriebe vom Tisch und damit auch die Chance, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten.

Eine Ausweichlösung fand sich dann Anfang Juni 1954 in dem Vorschlag, dem VEB Simson die Komplettmontage zu übergeben und den zu jener Zeit nicht voll ausgelasteten VEB Büromaschinenwerk Rheinmetall in Sömmerda mit der Motorenfertigung zu beauftragen. In Sömmerda stimmten Betriebsleitung und Hauptverwaltung dieser neuen Planaufgabe gerne zu, bestand doch so die Aussicht, den eigenen Plan wieder erfüllen zu können. Ein großes Problem bestand allerdings darin, dass der Betrieb weder über genug technologisches Konstruktionswissen im Motorenbau noch über die benötigten Werkzeugmaschinen verfügte. Der im Ministerium ausgehandelte Kompromiss hatte das Entwicklungsprojekt nicht nur verteuert, er ging praktisch von Anfang an zulasten der Qualität. Dennoch gelang es dem VEB Simson mit anderen in das Gesamtprojekt integrierten Betrieben zum Ende des Jahres 1955, die Serienfertigung fast wie geplant anlaufen zu lassen.

Bereits im Folgejahr stieg die Produktion von 19.000 auf 102.000 Stück. In den kommenden vier Jahren stabilisierte sich die Produktion der ersten beiden Generationen des Suhler Mopeds auf beachtliche 160.000 Stück im Jahr. Am 13. September 1962 lief das millionste Fahrzeug vom Band. Mit diesen Produktionszahlen war die DDR mit den maßgeblichen Herstellern in Westeuropa und Japan gleichauf. Im Gegensatz zu den „westlichen“ Märkten, auf denen bereits Verkaufseinbußen zu verzeichnen waren, verhießen die noch lange nicht gesättigten osteuropäischen Märkte zu Beginn der 1960er Jahre ungeahnte Absatzchancen. Doch es ereignete sich für die Berliner Wirtschaftsplaner etwas Unerwartetes: Die SR-Reihe, die erste Generation Suhler Mopeds, wurde im Frühjahr 1963 binnen Monaten unverkäuflich. Es entwickelte sich eine veritable Absatzkrise, die es in der Theorie nicht hätte geben dürfen. Der Grund war denkbar einfach: Angesichts der technischen Entwicklungen in Italien oder Frankreich strafte die KonsumentInnen der DDR nach acht Jahren das Moped für seinen einfachen Aufbau, die fehlende Modellvielfalt und den geringen Fahrkomfort ab. Ihren Rückstand im „Weltstandsvergleich“ kannten die Suhler Konstrukteure und Ingenieure besser noch als ihre KundInnen. Seit 1961 hatten sie versucht, den SR-3 herauszubringen und damit ein den Entwicklungen auf den internationalen Märkten angepasstes Modell zu bauen.

Die Entwickler bei Simson mussten immer mit den gleichen zwei Kernprobleme umgehen: Zum einen verzögerte sich die Freigabe der nötigen zusätzlichen Investitionen durch die staatlichen Organe. Zum anderen konnte der VEB Simson aufgrund der engen Kooperationen mit seinen Zulieferern nicht flexibel genug auf die Situation reagieren. Die Absatzkrise brachte den bisher leistungs-

fähigen Betrieb in große finanzielle Nöte, denn er haftete für die Folgeprobleme finanziell und musste etwa Vertragsstrafen zahlen. Das Problem wurde im März 1963 derart akut, dass die obersten Planinstanzen eingeschaltet wurden. Der Betrieb beantragte eine Planreduzierung und Kredite, um die laufenden Materialkosten zu decken. Doch die Lösung des Problems stand bereits in den Werkstätten des VEB Simson bereit. Die Konstrukteure hatten in der Zwischenzeit einen Motorroller gebaut, der sich in der DDR bestens verkaufte: den Kleinroller (KR) 50. Das Problem bestand darin, schnellstmöglich Investitionsgelder bereit zu stellen, um die Produktion des KR 50 anzukurbeln und die Massenproduktion der SR-2 Reihe zu stoppen.

Diese ökonomisch vernünftige Lösung ließ nun alles aus dem Ruder laufen, denn Planänderungen betrafen nicht nur den VEB Simson. Es zeigte sich jetzt mit aller Schonungslosigkeit der Domino-Effekt innerhalb der betrieblichen Verflechtungsbeziehungen, wenn der Plan – vorhergesehen oder nicht – falsche Voraussetzungen beinhaltet. Eine einmalige Planreduzierung der SR-2 Mopeds von 123.000 auf 83.000 Stück sowie eine Planerhöhung der KR 50 von rund 10.000 Stück durchzusetzen, bedeutete zunächst einmal finanzielle Einbußen von rund zwölf Millionen DM in über 20 Dienststellen und Wirtschaftseinheiten auf dem gesamten Territorium der DDR. Das waren schlechte Nachrichten für die Verantwortlichen in der Wirtschaftsverwaltung, denn in dieser Dimension ließ sich von einer Belastung volkswirtschaftlichen Ausmaßes sprechen. Die logische Konsequenz war, dass Gelder aus dem Gesamtbudget aufgebracht werden mussten und nun alle betroffenen Verwaltungs- und Betriebseinheiten für den Schaden kollektiv hafteten. Das geschah tatsächlich, die Gelder wurden schnell bereitgestellt – und fehlten nachfolgend woanders. Aus den Quellen ergibt sich aber eindeutig, dass das Direktorium des VEB Simson die Machtposition und die persönliche Durchsetzungsfähigkeit besaß, um die verfahrenre Situation zu lösen. Es gelang in Abstimmung mit allen beteiligten Betriebseinheiten bereits 1964, die Gesamtmenge der zu produzierenden Mopeds auf unter 100.000 Stück zu reduzieren, auf die Massenfertigung des KR 50 umzustellen und die Arbeiten am Nachfolgemodell KR 51 („Schwalbe“) einzuleiten. Flankiert wurden diese Maßnahmen von immensen Anstrengungen aller Organe der Wirtschaftsverwaltung, die sogenannten „nicht-absetzbaren“, also unverkäuflichen, Bestände doch noch unter die Leute zu bringen. Die Maßnahmen reichten dabei von beschleunigten Führerscheinzulassungen durch die Volkspolizei, über die Einführung von Ratenzahlungen, bis hin zur Anweisung an die Schulen der DDR, jeweils ein Moped zu erwerben. Eine solche Verkaufsmobilisierung war wohl nur in einem staatlich gelenkten Rahmen wie der Planwirtschaft möglich.

2 Die Betriebe in der sozialistischen Planwirtschaft der DDR: Plädoyer für eine neue Forschungsagenda

Die beiden Beispiele über die Einführung der Mopedproduktion und die Absatzkrise im Jahre 1963 zeigen exemplarisch und en miniature, dass und wie die sozialistische Planwirtschaft im Großen und Ganzen nicht funktionieren konnte und doch immer wieder neu ihr Bestehen absicherte. Sie zeigen ebenso, welche Konstruktionsfehler die zentrale staatliche Planung und Lenkung der ostdeutschen Volkswirtschaft hatte, welche Strukturprobleme die PlanerInnen und EntscheidungsträgerInnen in der Wirtschaftsverwaltung unterschätzten oder nicht zu korrigieren in der Lage waren. Die Fallbeispiele zeigen auch, wie begrenzt der staatlich administrierte Druck gegenüber den Betrieben war und wie die Betriebe durch die staatliche Wirtschaftsverwaltung dennoch ausgebremst wurden. Die Verhandlungen verliefen außerdem keineswegs als einseitige Weisungen von oben nach unten. In den Quellen, insbesondere zur Krise 1963, finden sich auch keine ideologisch begründeten Aufträge oder weitschweifige Parteauftrags-Rhetorik der SED. Schon gar nicht wurde ein Parteisekretär zu Problemen befragt. Zu Wort kamen vielmehr diejenigen, die zuständig oder kompetent waren, also Ingenieure, Betriebsleiter und Planer. In ihrer Kommunikation untereinander wurden die Zustände weder verheimlicht noch verharmlost. Dort war vielmehr die Einsicht verbreitet, dass Probleme real und ökonomisch begründet waren. Die staatlichen Planer mussten den Betriebsleitern Angebote machen, sich ständig korrigieren, Druckmittel finden, Anreize schaffen. Sie gaben keineswegs einfach Befehle weiter, denn das war mit erfahrenen Betriebsleitern nicht zu machen. Man war auf sie und die Leistungsfähigkeit der von ihnen geführten Betriebe angewiesen: Die Betriebe lösten schließlich einen Großteil der Probleme, die aus den politischen und wirtschaftlichen Zentralen in Berlin weder zu planen noch zu steuern waren.

Was die Quellen zeigen, welche teils ökonomischen Lehrstücke ihre Geschichten zu erzählen haben, welche historische Realität der DDR-Planwirtschaft sie vermitteln, findet sich in der Forschungsliteratur zur Wirtschaftsgeschichte der DDR kaum wieder. Die DDR-Wirtschaftsgeschichte hat keine eigenständige Unternehmensgeschichtsschreibung ausgebildet, welche die Betriebe als Wirtschaftseinheiten ernst- und wahrnimmt.³ In ihr werden die Betriebe der

³ Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass es solche in Anspruch und Ausführung historisch-kritischen Unternehmensgeschichten mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten und methodischen Zielsetzungen gegeben hätte: S. *Steinberg*, Unternehmenskultur im Industrie-

DDR mitsamt ihren Führungskräften zumeist unterschiedslos als machtlose Befehlsempfänger einer durch die Politik vollständig dominierten „Wirtschaftsbürokratie“ charakterisiert.⁴ Aufgrund ihrer strukturellen Position am unteren Ende der Weisungskette werden ihnen unternehmerische Autonomie und Handlungsspielräume über den Verlauf von 40 Jahren DDR kurzerhand abgesprochen. Diese Perspektive lässt sich historisch verstehen: Nachdem die sozialistischen Volkswirtschaften 1989 zusammengebrochen waren, erschien eine Detailanalyse, welche die Betriebe dezidiert in den Blick nahm, obsolet. Es galt nun gewissermaßen durch den „Gang der Geschichte“ erwiesen, dass die sozialistischen „Zentralplan-Verwaltungswirtschaften“ umfassend gescheitert waren. Und dies wurde dem Wirtschaftssystem *sui generis* angelastet.⁵ Die DDR-Wirtschaftsgeschichte war fortan nicht mehr als eine „Fußnote“ der Zeitge-

dorf. Die Papierfabriken Kübler & Niethammer in Sachsen (1856-1956), Leipzig 2015; R. Gerlach, Betriebliche Sozialpolitik im historischen Systemvergleich. Das Volkswagenwerk und der VEB Sachsenring von den 1950er bis in die 1980er Jahre, Stuttgart 2014; S. Fengler, Entwickelt und fixiert. Zur Unternehmens- und Technikgeschichte der deutschen Fotoindustrie, dargestellt am Beispiel der Agfa AG Leverkusen und des VEB Filmfabrik Wolfen (1945-1995), Essen 2009; O. Werner, Ein Betrieb in zwei Diktaturen. Von der Bleichert Transportanlagen GmbH zum VEB VTA Leipzig 1932 bis 1963, Stuttgart 2004.

4 Exemplarisch für diese Geschichtsschreibung und zugleich noch immer die beinahe einzige Studie mit dem Anspruch einer Überblicksdarstellung zur Wirtschaftsgeschichte der DDR: A. Steiner, Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, Bonn 2004; Ders., Betriebe im DDR-Wirtschaftssystem, in: R. Hürtgen (Hg.), Der Schein der Stabilität. DDR-Betriebsalltag in der Ära Honecker, Berlin 2001, S. 52-68; O. Schwarzer, Sozialistische Zentralplanwirtschaft in der SBZ/DDR. Ergebnisse eines ordnungspolitischen Experiments (1945-1989), Stuttgart 1999. Aber auch ein neuerer Sammelband zum Thema, der neue Forschungen versammeln will, beschreitet methodisch wie inhaltlich kaum neue Wege: H. Berghoff/U.A. Balbier (Hg.), The East German Economy, 1945-2010. Falling Behind or Catching Up?, Cambridge 2013. Vgl. hierzu die andere Perspektivierung bei V. Damm/U. Schulz/S. Steinberg/S. Wölfel, Ostdeutsche Unternehmen im Transformationsprozess 1935 bis 1995. Ein neues Forschungsfeld der modernen Unternehmensgeschichte, in: ZUG 56/2, 2011, S. 187-205; J. Bähr, Unternehmensgeschichte in Deutschland. Ansätze und Perspektiven der neueren Forschung und das Verhältnis zur DDR-Geschichte, in: H.-J. Rupieper (Hg.), Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert, Halle a.d. Saale 2005, S. 35-51.

5 C. Buchheim, Die Wirtschaftsordnung als Barriere des gesamtwirtschaftlichen Wachstums in der DDR, in: VSWG 82, 1995, S. 197-210; A. Steiner, Möglichkeiten und Grenzen einer Planwirtschaft, in: H. Schultz/H.J. Wagener (Hg.), Die DDR im Rückblick. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Berlin 2007, S. 135-154; G. Ambrosius, Sozialistische Planwirtschaft als Alternative und Variante in der Industriegesellschaft – die Wirtschaftsordnung, in: A. Steiner (Hg.), Überholen ohne einzuholen. Die DDR-Wirtschaft als Fußnote der deutschen Geschichte?, Berlin 2006, S. 11-32.

schichte.⁶ Letztere wiederum beschrieb die Betriebe als Orte der sozialen Begegnung und Auseinandersetzung in der DDR-Gesellschaft. In dieser Perspektive stellten sie eine Bühne für die Sozial- und Kulturpolitik der SED dar: Die Betriebe bildeten den Schauplatz politischer Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen Funktionsträgern in Partei, Gewerkschaft, Staatsbehörden und Bevölkerung; sie wurden zum Bestimmungsort der Implementierung der SED-Ideologie in der „Arbeiterklasse“. Die in diesem Kontext entstandenen Forschungen sind für die Analyse der DDR-Gesellschaft, der betrieblichen Sozialpolitik sowie für die Geschichte der Arbeit und der ArbeiterInnen unverzichtbar. Sie zeigen aber zugleich, wie wenig die DDR-Betriebe in ihrer ökonomischen Funktion überhaupt noch wahrgenommen wurden.⁷

Damit liegt die hier skizzierte Perspektive nicht nur brach, sondern es fehlen auch die Impulse für Forschungsfragen, die den institutionellen und organisatorischen Rahmen der DDR-Planwirtschaft verstehen und erforschen wollen. Es gab in den gut 25 Jahren seit der Wiedervereinigung nur wenige deutsche ForscherInnen, die versucht hätten, die Planbilanz eines Kombinats ernsthaft nachzuvollziehen oder sich ganz konkret mit der Implementierung von Innovationen in den sogenannten „Erzeugnisgruppen“ zu befassen.⁸ Selten wurden Forschun-

6 Siehe den gleichnamigen Band, der diese Frage lediglich rhetorisch stellt: *Steiner (Hg.)*, DDR-Wirtschaft.

7 Eine ausführliche Bibliografie ist aufgrund der Vielzahl der Studien nicht zu leisten, exemplarisch: *C. Kleßmann*, Arbeiter im „Arbeiterstaat“ DDR. Deutsche Traditionen, sowjetisches Modell, westdeutsches Magnetfeld (1945 bis 1971), Bonn 2007; *P. Hübner*, Arbeiter im Staatssozialismus. Ideologischer Anspruch und soziale Wirklichkeit, Köln 2005; *R. Hürtgen (Hg.)*, Der Schein der Stabilität. DDR-Betriebsalltag in der Ära Honecker, Berlin 2001; zuletzt: *M. Boldorf*, Governance in der Planwirtschaft. Industrielle Führungskräfte in der Stahl- und der Textilbranche der SBZ/DDR (1945-1958), Berlin 2015.

8 Allerdings waren es vor allem Einzelstudien im Umkreis der Technikgeschichte, die innovative Ansätze und empirisch gesättigte Studien in die Forschung eingebracht haben, um Handlungsspielräume und Leistungsfähigkeit der DDR-Betriebsrealität zu analysieren. Hierzu siehe besonders die Studie von *S. Wölfel*, Weiße Ware zwischen Ökologie und Ökonomie. Umweltfreundliche Produktentwicklung für den Haushalt in der Bundesrepublik Deutschland und der DDR, München 2015; *S. Fengler*, Entwickelt und fixiert. Zur Unternehmens- und Technikgeschichte der deutschen Fotoindustrie, dargestellt am Beispiel der Agfa AG Leverkusen und des VEB Filmfabrik Wolfen (1945-1995), Essen 2009; *A. Schuhmann (Hg.)*, Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR, Köln 2008; *A. Dolores*, Red Prometheus. Engineering and Dictatorship in East Germany 1945-1990, Cambridge 2007; *J. Bähr*, Industrie im geteilten Berlin (1945-1990). Die elektrotechnische Industrie und der Maschinenbau im Ost-West-Vergleich: Branchenentwicklung, Technologien und Handlungsstrukturen, Berlin 2001; *Ders./D. Petzina (Hg.)*, Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945-1990,

gen angeregt oder unternommen, die die Weisketten der zentralen Planung in der sozialen Praxis empirisch überprüfen⁹ oder die internationalen Verflechtungen der DDR-Betriebe in ost- und westdeutschen sowie ost- und westeuropäischen Zusammenhängen bis hin zu globalen Kontexten untersuchen.¹⁰ Stattdessen erschöpft sich die Forschung bis heute darin, den ordnungspolitischen Rahmen in allgemeiner Form zu beschreiben und ihn daraufhin mit den defizitären makroökonomischen Leistungsdaten der DDR-Volkswirtschaft zu illustrieren.¹¹ Ein solcher Zugang mag in den frühen 1990er Jahren nach den Turbulenzen der Wiedervereinigung und der damals sicher notwendigen Selbstvergewisserung in Ost- wie Westdeutschland seine Berechtigung gehabt haben. Damals ging es noch darum zu beweisen, dass die DDR-Wirtschaft als solches nicht funktionieren konnte und wie sehr das sozialistische „Experiment“ als Irrweg zu beurteilen sei. Aus der heutigen Perspektive mutet es beinahe ahistorisch an, einen Standpunkt zu verteidigen, den bereits in den 1990er Jahren in der Forschung niemand ernsthaft bestritten hat: Die DDR war durch ihr dysfunktionales Wirtschaftssystem stets in ihrer Existenz bedroht und zu großen Teilen ist ihr Ende darüber zu erklären.

Nachkommende Generationen von ForscherInnen stellen neue Fragen. Es erscheint heute viel interessanter, einen empirisch gefüllten, historisch-kritischen Erklärungshorizont zu eröffnen, der nicht zuerst nach dem Scheitern fragt, son-

Berlin 1996. Auch internationale ForscherInnen haben sich für die Betriebe als Wirtschaftseinheiten interessiert: A. Port, *Conflict and Stability in the GDR*, Cambridge 2007; S. Kott, *Le Communisme au Quotidien. Les Entreprises d'Etat dans la Société Est-Allemande*, Paris 2001.

⁹ Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen. Eine bis heute besonders lesenswerte Studie: A. Müller, *Institutionelle Brüche und personelle Brücken. Werkleiter in Volkseigenen Betrieben der DDR in der Ära Ulbricht*, Köln u.a. 2006.

¹⁰ R. Ahrens, *Aufbrüche und Niedergänge im ost- und westdeutschen Maschinenbau seit den 1960er Jahren*, in: W. Plumpe/A. Steiner (Hg.), *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990*, Göttingen 2016, S. 55-119; D. Jajesniak-Quast, *Stahlgiganten in der sozialistischen Transformation. Nowa Huta in Krakau, EKO in Eisenhüttenstadt und Kunčice in Ostrava*, Wiesbaden 2010; P.E. Fäßler, *Durch den „Eisernen Vorhang“. Die deutsch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen 1949-1969*, Köln 2006; R. Ahrens, *Gegenseitige Wirtschaftshilfe? Die DDR im RGW – Strukturen und handelspolitische Strategien 1963-1976*, Köln 2000.

¹¹ Buchheim, *Wirtschaftsordnung*; Steiner, *Plan*; zuletzt anlässlich der Forschungen zum Reichswirtschaftsministerium, die im gleichen Modus der Forschung viele Fakten zur Organisationsentwicklung der Wirtschaftsverwaltung versammeln, aber die Darstellung kaum mit empirischen Analysen über die reale Praxis unterlegen: vgl. A. Malycha, *Die staatliche Plankommission (SPK) und ihre Vorläufer 1945-1990* sowie M. Boldorf, *Planwirtschaft, Ordnungs- und Preispolitik*, beide in: D. Hoffmann (Hg.), *Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917-1990*, Bd. 3, Berlin 2016, S. 17-132; 133-216.

dern danach, warum dieses Wirtschaftssystem überhaupt 40 Jahre überleben konnte.¹² Wie funktionierte das System im Detail und welche Faktoren sorgten nach jeder noch so schwerwiegenden Krise für eine erneute Stabilisierung?¹³ Wie ließ sich die bestehende Komplexität der Wirtschaftsprozesse mit ihrer spezifischen Arbeitsteilung und den vielfältigen Verflechtungen zwischen Unternehmen und der daraus resultierenden Allokation von Rohstoffen, Halbwaren und Fertigprodukten überhaupt je planvoll beherrschen? Wie wurden die historisch gewachsenen Strukturen des kapitalistischen Wirtschaftssystems vor 1945 umgebaut, durch wen und auf welcher konzeptionellen Grundlage? Gab es Vorbilder und Konzeptionen und wenn ja, wie wurden diese adaptiert? Wie blickten andere und von außen auf dieses Projekt, wie diskutierten und bewerteten sie es? Um diese und weitere Forschungsfragen beantworten zu können, ist zunächst ein Blick auf die DDR-Wirtschaftsgeschichte nötig, der sich vom Narrativ des Defizits und des Scheiterns befreit. Es erscheint deswegen besonders wichtig, den Ordnungsrahmen der sozialistischen Planwirtschaften anders als bisher zu konzeptualisieren und ihn stärker an die historische Realität der DDR anzupassen.¹⁴ Es braucht hierbei ergebnisoffene Forschungsfragen, die wirtschaftliche Phänomene in den Blick nehmen, anstatt die Planwirtschaft als System von vornherein und normativ als *unökonomisch* und *irrational* abzuqualifizieren.

Die politisch Verantwortlichen in der DDR konnten zu keiner Zeit die Komplexität einer gesamten Volkswirtschaft in einseitigen Top-Down Prozessen beherrschen. Diese Vorstellung wäre naiv. Die Mehrzahl der wirtschaftlichen Transaktionen wurden trotz der oftmals kleinteiligen Diskussionen im Politbüro nicht von hochrangigen SED-Funktionären allein entschieden, sondern arbeitsteilig in nach Branchen geordneten Wirtschaftsverwaltungen. Die Kommunikation zwischen den zuständigen Behörden verlief von oben nach unten genauso, wie von unten nach oben – und sie verlief zuweilen quer zu allen Vorgaben, wenn es nötig war. Denn trotz aller Sprechverbote sowie dem Formalisierungszwang und Einstimmigkeitswahn der Staatspartei SED wurden auch in der DDR strittige Fragen zur Wirtschaft und ihrer Organisation durchaus kontrovers diskutiert.

¹² Zuerst hat A. Port darauf hingewiesen, vgl. A. Port, Die rätselhafte Stabilität der DDR, Berlin 2010.

¹³ J. Roesler, Jedes Mal existenzgefährdend? Zur Charakteristik der fünf Wirtschaftskrisen, in: Schultz/Wagener (Hg.), DDR im Rückblick, S. 155-175; Buchheim, Wirtschaftsordnung, S. 197-210.

¹⁴ Zwei wichtige Studien, die den Ordnungsrahmen der Planwirtschaft und mit ihm die Betriebe über institutionenökonomische Konzepte in den Blick genommen haben: vgl. H. Knortz, Innovationsmanagement in der DDR 1973, Berlin 2004; C. Heimann, Systembedingte Ursachen des Niedergangs der DDR-Wirtschaft. Das Beispiel der Textil- und Bekleidungsindustrie, Frankfurt a.M. 1997.

Auch sollte die in der Forschung stark hervorgehobene Trennung zwischen politischen Funktions- und Entscheidungsträgern und ihnen in direkter Abhängigkeit zuarbeitenden Kadern in der staatlichen Wirtschaftsverwaltung und in den Betrieben weniger scharf akzentuiert werden. Nicht immer suchte man intern nach dem Schuldigen und bestrafte ihn zur Abschreckung aller anderen. Wenn Entscheidungen neu zu treffen waren, die nicht den Parteivorgaben entsprachen, konnte hierüber Stillschweigen vereinbart werden. Genauso bestand aber die Option, diese in der Presse gezielt zu diskutieren. Solche Kommunikationswege und (Halb-)Öffentlichkeiten in und zwischen Wirtschafts- und Parteioorganisationen der DDR sind bisher kaum systematisch erforscht worden. Angesichts der wertvollen Archivbestände des Ministeriums für Staatssicherheit ist dieses Versäumnis umso unverständlicher.¹⁵

Für eine Neuausrichtung der Forschungsagenda ist es dringend erforderlich, die formale Organisation der DDR-Planwirtschaft – und hier vor allem ihre übergreifenden ordnungspolitischen Governance-Strukturen – sowie die wichtigsten strukturellen Entscheidungen in Bezug auf die „sozialistischen“ Betriebe zu akzentuieren, um die wirtschaftlichen Aktivitäten auf Betriebsebene einordnen und diskutieren zu können.¹⁶ Die großen leitenden Betriebe bildeten dabei für die zentrale Planung und Lenkung der sozialistischen Planwirtschaft die entscheidende Größe, für sie wurde der Plan erstellt. Von ihnen hing in der DDR-Wirtschaft ab, inwiefern den politisch-planerischen Vorhaben und Vorgaben der Wirtschaftsverwaltung Erfolg beschieden sein würde. Im Folgenden werden deswegen die wesentlichen Aspekte einer Forschungsperspektive skizziert, die konzeptionelle Überlegungen zu Funktion und Rolle von Unternehmen beziehungsweise Wirtschaftseinheiten/Betrieben in der sozialistischen Planwirtschaft ins Zentrum stellt. Bildeten sie eine grundsätzlich verschiedene, *sozialistische* Form des Wirtschaftens aus? Wie wurde betriebsintern entschieden, welche Kommunikationskanäle nutzten die Verantwortlichen zur Lösung

¹⁵ Schulz, Simson, S. 361-385; H.H. Hertle/F.O. Gilles, Zur Rolle des Ministeriums für Staatssicherheit in der DDR-Wirtschaft, in: R. Hürtgen (Hg.), Der Schein der Stabilität. DDR-Betriebsalltag in der Ära Honecker, Berlin 2001. In Kürze wird die Dissertation von Mark Schiefer hierzu veröffentlicht.

¹⁶ Mit Governance-Strukturen wird hier der übergreifende Ordnungsrahmen der Planwirtschaft beschrieben, der sich nicht aus der Führungsorganisation der Betriebe allein beschreiben und ableiten lässt, wie Boldorf es unternimmt. Stattdessen wird hier vorgeschlagen, die Gesamtheit der Kommunikationsbeziehungen zwischen politischer Führung, der von ihr beauftragten Wirtschaftsverwaltung und den Betrieben als Gegenstand der staatlichen Planung zu konzeptualisieren, um den Anteil und die Leistungsfähigkeit der Betriebe in diesem System zu erforschen; vgl. Boldorf, Governance, S. 11-18, 189-232.

von betriebswirtschaftlichen Problemstellungen? Welche Strukturprobleme ließen sich nicht lösen, wann und wo zeigt sich das konkret? Um die Position der Betriebe in der sozialistischen Planwirtschaft entsprechend neu zu konzeptualisieren, wird der ordnungspolitische Rahmen der DDR-Planwirtschaft in den zentralen, von der bisherigen Forschung abweichenden Strukturmerkmalen skizziert. Daran schließen sich methodisch-theoretische Überlegungen zum Körperschaftscharakter von kapitalistischen Unternehmen an, deren funktionale Äquivalente in den DDR-Betrieben umrissen werden sollen. Abschließend werden diese konzeptionellen Überlegungen noch einmal mit den historischen Realitäten des VEB Simson abgeglichen.¹⁷

3 Der Ordnungsrahmen der sozialistischen Budgetwirtschaft

Beim Aufbau der zentralverwalteten Planwirtschaft orientierten sich die verantwortlichen SED-Kader an den grundsätzlichen politischen und verfassungsrechtlichen Prinzipien der Sowjetunion.¹⁸ Doch das bedeutete nicht, dass sie lediglich sowjetische Organisationen und institutionelle Mechanismen kopieren wollten oder konnten. Die Versuchsanordnung für die Variante der DDR-Planwirtschaft entstand nicht am Reißbrett, war nicht die Realität gewordene Vision sozialistischer Funktionäre.¹⁹ Diejenigen, die in der Gründungsphase bis 1950 die Entscheidungen trafen, mussten zudem die nötige Energie für die Erfordernisse der unmittelbaren Nachkriegszeit aufbringen. Der Aufbau einer zentralen

¹⁷ Für eine ausführliche theoretisch-methodische Ableitung sowie ihre Prüfung siehe Schulz, Simson, S. 9-18; Dies., *Economic Perspectives on the Historiography of Law. Property Rights in Business History*, in: *InterDisciplines. Journal of History and Sociology* 4, 2012, S. 166-193. Diese Arbeiten hätten sich ohne die inspirierende und produktive Diskussion mit Sylvia Wölfel, Swen Steinberg und Veit Damm im Arbeitskreis zur Transformationsgeschichte ostdeutscher Unternehmen nicht realisieren lassen. Ihnen sei an dieser Stelle gedankt.

¹⁸ J. Kornai, *Das sozialistische System. Die politische Ökonomie des Kommunismus*, Baden-Baden 1995.

¹⁹ Besonders die regionalen Studien sind hierzu interessant, weil sie auf die konkreten Diskussionen schauen; vgl. F. Sattler, *Demontagen und Reparationsentnahmen als Problem der beginnenden Wirtschaftsplanung in der SBZ. Das Beispiel Brandenburg*, in: R. Karlsch/J. Laufer (Hg.), *Sowjetische Demontagen in Deutschland 1944-1949. Hintergründe, Ziele und Wirkungen*, Berlin 2004, S. 331-370; W. Halder, *Modell für Deutschland. Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsverwaltung in Sachsen 1945-1948. Ein Beitrag zur Geschichte der Sowjetischen Besatzungszone in Deutschland*, Dresden 1999.

Planwirtschaft in Ostdeutschland, wo schon in der Vorkriegszeit einige hochentwickelte Industriestandorte angesiedelt waren, konnte nur zum Experiment ohne Vorbild geraten. Diesem Experiment waren überdies von Anfang an enge Grenzen gesetzt, denn durch die sowjetische Besatzung und die Teilung Deutschlands entstanden dem Wirtschaftsgebiet gravierende Standortnachteile.²⁰

An erster Stelle seien die erheblichen Interessenskonflikte mit der Besatzungsmacht um die in der sowjetischen Zone vorhandenen Ressourcen genannt. Denn während die sowjetischen Besatzer möglichst viel Profit aus der ostdeutschen Industriekapazität für den eigenen Wiederaufbau ziehen wollten, mussten die deutschen Entscheidungsträger Sorge tragen, dass ihnen nach Demontagen, Enteignungen und Reparationen nicht nur ein ökonomisches Vakuum zum Verwalten übrig blieb.²¹ Dazu gehörte weiterhin, dass von Beginn an ein Ausgleich für die geringe Rohstoffbasis der DDR zu schaffen war – mit einer entsprechenden Abhängigkeit von Importen aus der Sowjetunion, insbesondere von Erdöl. Andere Faktoren, die der Dynamik des Kalten Krieges geschuldet waren und Langzeitfolgen für Aufbau und Funktionieren der ostdeutschen Volkswirtschaft zeitigten, traten hinzu. Als Beispiel lässt sich die seit dem „Ostembargo“ im Jahr 1951 bestehende Indexierung von Rohstoffen und bestimmten strategischen Waren im internationalen Handel durch die USA und ihren NATO-Partnern gegenüber dem gesamten Ostblock nennen.²²

Vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis zur Gründung der DDR im Jahre 1949 hatte sich das politische System zu einer faktischen Ein-Parteien-Herrschaft ausgeformt. An der Spitze stand, orientiert am Leninschen Prinzip des „Demokratischen Zentralismus“, die SED und beanspruchte für sich, legitime Trägerin der sozialistischen Ideologie zu sein. Sie leitete daraus das Recht ab, den neuen Staat zu führen und legte entsprechend die wirtschaftspolitischen Leitlinien und die ordnungspolitische Gestaltung der ostdeutschen Volkswirtschaft fest. Ein zentrales Charakteristikum war dabei, dass der mit der Währungsreform 1948 noch bestehende Markt-Preis-Mechanismus auf dem Herrschaftsgebiet der DDR nach und nach ausgehebelt wurde. Mit dem neuen Zahlungsmittel Ostmark kam eine zentral und auf gesamtwirtschaftlicher Basis geplante Budgetie-

20 A. Ritschl, *The Roots of Economic Failure. What Explains East Germany's Falling Behind between 1945 and 1950?*, in: *European Review of Economic History* 18, 2014, 166-184; C. Buchheim, *Kriegsfolgen und Wirtschaftswachstum in der SBZ/DDR*, in: GG 25/4, 1999, S. 515-529.

21 Zur Orientierung in der mittlerweile sehr ausdifferenzierten Literatur: B. Ciesla/J. Foitzik/H. Möller, *SMAD-Handbuch. Die sowjetische Militäradministration in Deutschland 1945-1949*, München 2009; *Karlsch/Laufer (Hg.), Sowjetische Demontagen*.

22 Es gibt kaum Literatur hierzu: D. Ebert, *Der digitale Osten. Computer in der DDR*, in: *Das Archiv* 2, 2015, S. 34-42.

rung aller Wirtschaftseinheiten zum Tragen. Die Wirtschaftseinheiten waren in der Hauptsache die verstaatlichten Betriebe, die nach den Enteignungen in den 1940er und 1950er Jahren sowie in den frühen 1970er Jahren ungefähr 90 Prozent des Gesamtbestandes der ostdeutschen Wirtschaft ausmachten. Während also in der kapitalistischen Dynamik die Einzelunternehmen dezentral und auf eigenes Risiko ihre erwirtschafteten Erlöse in Spekulation auf zukünftige wirtschaftliche Erfolge wieder neu in den Markt investierten, zog die staatliche Wirtschaftsverwaltung die von den Betrieben erwirtschafteten Erlöse anteilsweise ab und reinvestierte diese nach den wechselnden Bedarfslagen der Volkswirtschaft auf staatliche Gesamtrechnung. Deswegen kann die DDR-Wirtschaft über diesen Modus als eine „Budgetverwaltungswirtschaft“ im Kontrast zur kapitalistischen „Investitionswirtschaft“ charakterisiert werden.

Der Begriff der „Budgetverwaltungswirtschaft“ impliziert, dass diese Form der Wirtschaftsverwaltung nicht als ein geschlossenes ökonomisches System *sui generis* zu verstehen ist. Er zielt vor allem darauf ab, Ziele, Zwecke und ökonomische Rationalität stärker auf die konkreten Transaktionen und Prozesse innerhalb der Wirtschaftsverwaltung in der DDR zu beziehen. Der Akzent auf dem Funktionieren von Verwaltungen und ihren spezifischen Handlungsrahmen erleichtert die hier vertretene Perspektive, auf die empirisch belegbare Praxis zu schauen. Diese begriffliche Unterscheidung trägt auch deshalb zum Verständnis der DDR-Planwirtschaft bei, weil mit ihr die vermeintliche (Ab-)Geschlossenheit des Wirtschaftssystems zumindest hinterfragt werden soll: Blieb die DDR-Wirtschaft durch ihre vielfältigen Aktivitäten und wirtschaftlichen Verflechtungen auf den internationalen Märkten nicht doch stark im kapitalistischen Markt-Preis-Mechanismus verhaftet? Wenn man sich die Funktion des Geldes vor Augen führt, scheint diese Frage nicht ganz abwegig zu sein. Die Ostmark funktionierte als Zahlungsmittel auf dem DDR-Binnenmarkt und als Recheneinheit für die zentrale Planung und erfüllte hierfür durchaus ihren Zweck.²³ Die westdeutsche DM wie auch der US-amerikanische Dollar aber blieben als wertbewahrende Zahlungsmittel die dominierenden Leitwährungen für die ostdeutsche (und osteuropäische) Wirtschaft und ihrer Betriebe.²⁴ Sie stell-

23 J.R. Zatin, *The Currency of Socialism. Money and Political Culture in East Germany*, Cambridge 2007; O. Schwarzer, *Die Währung der DDR beruht ... auf der gesunden Grundlage der sozialistischen Gesellschaftsordnung*, in: J. Schneider (Hg.), *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik in Deutschland (1933-1993)*, Stuttgart 1996, S. 173-205.

24 Ich verdanke Laura Rischbieter wertvolle Einsichten zu diesem Fragenkomplex; vgl. neuerdings auch F. Bartel, *Fugitive Leverage. Commercial Banks, Sovereign Debt, and Cold War Crisis in Poland, 1980-1982*, in: *Enterprise & Society* 18/1, 2017, S. 72-107; sowie R. Ahrens,

ten den Richtwert dar, nach dem sich die Wertigkeit der DDR-Währung bemaß. Er zwang die DDR-Wirtschaftsplaner und -verwalter – und mit ihnen die Betriebe – zu komplizierten Rechenaufgaben über mehrere Behörden hinweg, aber an der notwendigen Ausrichtung der jeweiligen Preisbildung im kapitalistischen Ausland änderte das nichts. Die sich im Zeitverlauf immer expansivere sogenannte „Kommerzielle Koordinierung“, wie überhaupt die ganz grundsätzliche Bedeutung der Devisenwirtschaft, sind hierfür weitere Argumente.²⁵ Aus dieser Einordnung leitet sich eine interessante Forschungsfrage ab: Ist es aus wirtschaftlicher Sicht überhaupt sinnvoll, angesichts der intensiven Kreditverflechtungen zwischen den ost- und westeuropäischen Ländern von zwei gänzlich getrennten Wirtschaftssphären zu sprechen?²⁶

Jenseits ihrer allgemeinen Betrachtung bedeutete die hier skizzierte Struktur der Budgetverwaltungswirtschaft für die „sozialistischen Betriebe“, dass sie nicht mehr eigenständig über die Beträge der von ihnen erwirtschafteten Erlöse und damit die Re-Investitionen in die eigene Produktion bestimmen konnten. Stattdessen hatten sie über diesen Einsatz in Relation zu den staatlich gesetzten Investitionsvorhaben bei den jährlichen Planbesprechungen jeweils neu zu verhandeln. Damit ging die Initiative verloren, eigenständig in Zukunftsprojekte zu investieren und auf deren zukünftigen Erfolg spekulieren zu können. Das bedeutete aber nicht, dass die Verantwortlichen in den Betrieben sich von diesen Projekten keine Vorstellung gemacht hätten oder gar von technologischem Wissen abgeschnitten gewesen wären. Denn die verantwortlichen Ingenieure etwa bei Simson wussten genau, in welche Richtungen sich die für ihren Betrieb relevanten Märkte international entwickelten – von den Investitionsanlagen über die Bauteile bis hin zum Finalprodukt. Die als Investitionsprojekte bezeichneten Vorhaben der Betriebe wurden der staatlichen Wirtschaftsverwaltung auch vorgeschlagen und um ihre Realisierung wurde oftmals kontrovers gestritten. Es steht auf einem anderen Blatt, ob die zuständigen Ministerien oder Parteiorganisationen auf die Initiativen der Betriebe jeweils genügend oder aus organisationsinternen Gründen zu wenig eingingen.²⁷ Die Initiative jedoch und natürlich auch ihre praktische Umsetzung blieben nichtsdestoweniger ein wich-

Außenwirtschaftspolitik zwischen Ostintegration und Westverschuldung, in: *Hoffmann (Hg.)*, Wirtschaftspolitik, S. 510-590.

²⁵ M. Judt, Der Bereich Kommerzielle Koordinierung. Das DDR-Wirtschaftsimperium des Alexander Schalck-Golodkowski, Berlin 2013; R. Buthmann, Die Arbeitsgruppe Bereich Kommerzielle Koordinierung, Berlin 2003.

²⁶ Im Gegensatz zu *Steiner*, Plan, S. 57 f.

²⁷ J. Bähr, Entwicklung und Blockaden des Planungssystems für Forschung und Technik, in: *Hoffmann (Hg.)*, Wirtschaftspolitik, S. 363-422.

tiges Kennzeichen dafür, welche Entwicklungspfade in den Branchen eingeschlagen wurden.

Die Budgetverwaltung auf Basis volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung trat nach außen und gegenüber den Betrieben als eine Eingriffsverwaltung auf: Die Investitions-Allokations-Entscheidungen wurden in Form von Gesetzen und Verordnungen von den politischen und wirtschaftlichen Zentralorganisationen an die nachfolgenden Verwaltungseinheiten der Wirtschaft durchgestellt.²⁸ In Abbildung 1 wird die Weisungshierarchie in der Wirtschaftsverwaltung nach dem sogenannten „Linienprinzip“ wiedergegeben.

Faktisch legte das ranghöchste Gremium der SED-Staatspartei, das Führungskollektiv im Politbüro, die grundsätzlichen wirtschaftlichen Leitlinien fest. Die politischen Führungsfiguren, die sogenannten Ersten Sekretäre des Politbüros (ab 1960 Staatsratsvorsitzende) Walter Ulbricht und Erich Honecker, schalteten sich auch immer wieder persönlich in die Wirtschaftspolitik ein. Sie trafen teilweise weitreichende Grundsatzentscheidungen, etwa Ulbricht bei den Wirtschaftsreformen in den 1960er Jahren (NÖS, NÖSPL) oder Honecker beim Wirtschaftsprogramm zur „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“. Allerdings können diese Interventionen angesichts ihrer Komplexität und Tragweite nicht ihnen allein zugeschrieben werden. Und mehr noch: Die Partei und ihre Verlautbarungen waren zwar omnipräsent und mussten es qua Staatsverständnis auch sein. Jedoch, wie es Niklas Luhmann für die Einparteien-Herrschaft hellseherisch beschrieben hat, benötigten alle Funktionsträger in der DDR für ihre Bestandsbereiche die Legitimation der Staatspartei, „um Vorgehensweise, Verantwortung für Teilschritte und Konsensrelevanz zu dosieren“.²⁹ Mit anderen Worten: Alle an der staatlichen Wirtschaftsverwaltung beteiligten Organe – wie in diesem Fall jede andere Organisation in der DDR – bezogen sich bei jeder abweichenden Entscheidung von sich aus auf die SED und/oder den jeweils gerade verfolgten offiziellen Kurs der Partei, um ihre Entscheidungen bzw. Entscheidungsvorlagen zu legitimieren. Wie für Verwaltungen typisch, waren die politischen Spitzen für die kollektive Entscheidungsfindung unterer Verwaltungs- und Ent-

28 Die Fünf- und Einjahrespläne hatten den Rang von Gesetzen; vgl. G. Fiedler, Wirtschaftstheoretische Grundlagen der Wirtschaftssteuerung in der DDR (von 1949 bis Mitte der 50er Jahren), in: G. Krause (Hg.), Rechtliche Wirtschaftskontrolle in der Planökonomie. Das Beispiel DDR, Baden-Baden 2002, S. 7-28.

29 Auch, wenn in der Forschung immer wieder zu Recht hervorgehoben wird, wie kleinteilig teilweise im Politbüro diskutiert und entschieden wurde, waren die Funktionäre doch nicht in der Lage, die Menge an Entscheidungen im täglichen Ablauf zu treffen; vgl. N. Luhmann, Politische Soziologie, Berlin 2015, S. 335 f.

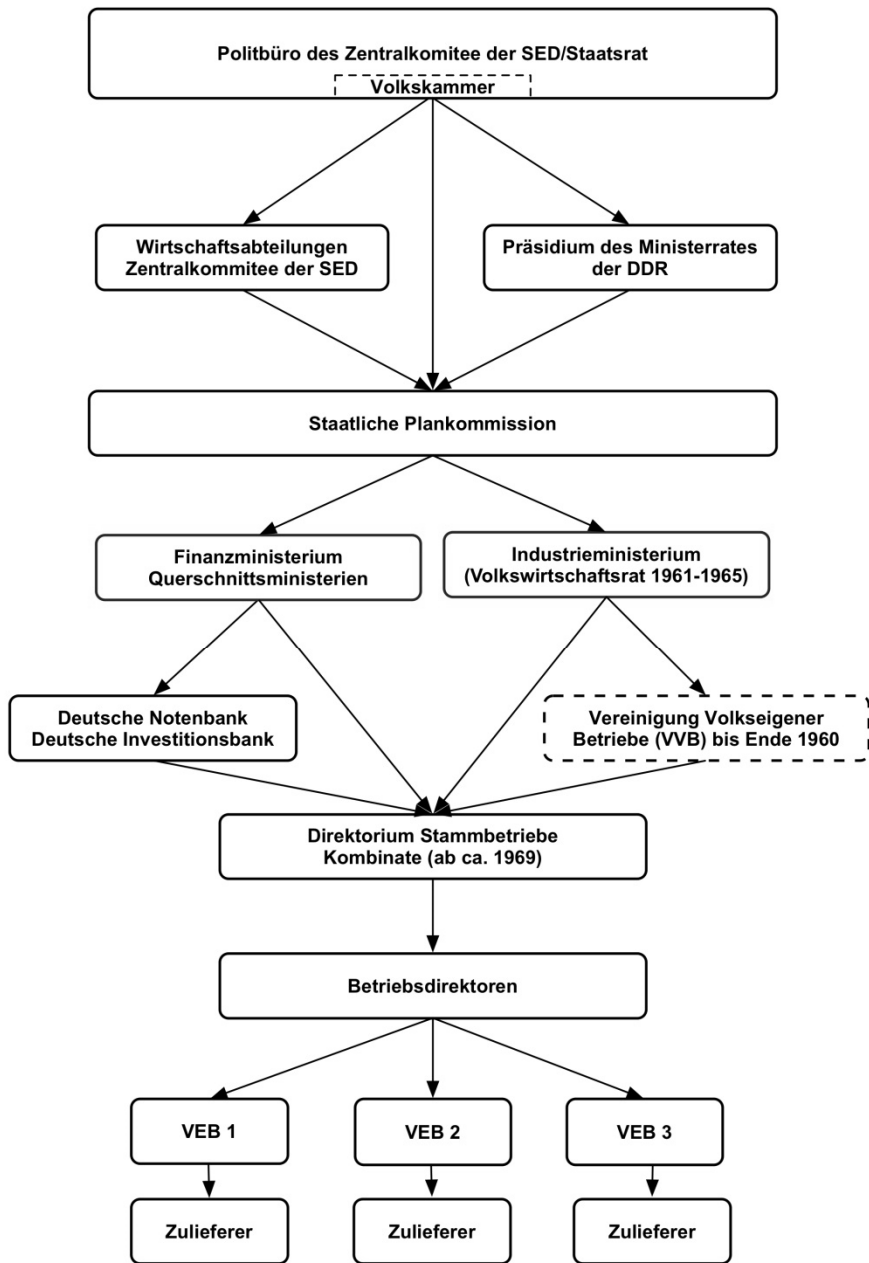


Abb. 1: Weisungshierarchie der Wirtschaftsverwaltung nach dem Linienprinzip.

scheidungsebenen zwar verantwortlich, sie trafen die Entscheidungen aber zu meist nicht selber. Strukturell ausschlaggebender war, dass in der Weisungskette nach unten die für Ein-Parteien-Systeme charakteristische Doppelung der Verwaltung in parallel zu einander konstruierten Staats- und Parteiverwaltungen entstand. Diese überschnitten sich teilweise in ihren Kompetenzen und mussten sich jedenfalls immer zueinander verhalten. Vor allem dies dürfte einen der auffälligsten Effekte in der Plangestaltung, nämlich die verfälschten oder geschönten Planbilanzzahlen in der Kommunikation von unten nach oben, erheblich verstärkt haben und damit die Inkonsistenz des Staatsplanes insgesamt. Wiederum für Verwaltungen typisch lässt sich beobachten, dass *nach oben* berichtete Ergebnisse um allzu kritische Formulierungen oder gar schlechte Nachrichten entschärft wurden. Dieses Phänomen war insofern nicht systemspezifisch für die Planwirtschaft, die Parallelstruktur von Partei- und Staatsverwaltung sorgte aber zusätzlich für Reibungen und Verzögerungen in der Kommunikation. Für die hier betrachteten Betriebe ist dieses Phänomen vor allem relevant, weil es in der Forschung bisher allein für die sogenannten „weichen Pläne“ verantwortlich gemacht wurde. Es betraf aber alle an der Planbudgetierung beteiligten Organe mit jeweils eigener Rationalität, da diese ebenfalls ein Plansoll zu erfüllen hatten.³⁰

Das höchste entscheidungsbefugte Gremium der DDR war, wie Abbildung 1 zeigt, neben dem Politbüro (ab 1960 zusammen mit dem Staatsrat) nominell der Ministerrat. Er stellte formal das höchste Organ der staatlichen Verwaltung in der DDR dar. Durch die vielfältigen Personalunionen zwischen Politbüro und Ministerrat lässt sich dieses Gremium als eigenständige Instanz kaum erfassen und ist bis heute auch nicht erforscht. Die diesen beiden direkt untergeordneten Organisationen, das Zentralkomitee der SED (ZK der SED) und die Volkskammer, bestätigten formal die Beschlüsse von Politbüro und Ministerrat. De facto verabschiedete die Volkskammer aber nur die Vorlagen, die das Politbüro in enger Absprache mit den Wirtschaftsabteilungen des ZK der SED und dem Ministerrat an sie übergab. Die Zugkraft der einzelnen Abteilungen und der Einfluss, den ihre Funktionäre innerhalb der Linienorganisation entwickeln konnten, hingen in der höchsten internen Hierarchieebene der Partei stark von dem politischen Aktionsradius und der individuellen Machtposition ab. Zumeist hatten diese aber mehrere Ämter inne: Insbesondere Günter Mittag, der lange Jahre die Wirtschaftsabteilung des ZK leitete, ist hier ein aussagekräftiges Beispiel.³¹

30 Steiner, Plan.

31 Malycha, SPK, S. 86 ff.

Der Linie *nach unten* folgt in Abbildung 1 die Staatliche Plankommission (SPK). Die obersten Staats- und Parteiorgane mochten bedeutsame wirtschafts-politische Leitlinien formuliert und als Ziele ausgegeben haben. In der SPK wurden sie aber in konkrete staatliche Planaufgaben umgewandelt und für die nächste Verwaltungsstufe präzisiert. Die Masse der planerischen und operativen Entscheidungen wurde mithin von Wirtschaftsfachleuten in der SPK in Abstimmung mit den Querschnitts- sowie Industrieministerien getroffen und umgesetzt. Die SPK erlebte in 40 Jahren DDR einen erheblichen Bedeutungs- und Funktionswandel und differenzierte sich gemäß ihrer enormen Anforderungen immer weiter aus.³² Als zentrale Organisation zur Aufstellung des Staatsplanes fungierte sie dabei als Scharnier zwischen den Vorgaben der politischen Führung und denjenigen der Querschnittministerien – hier vor allem das wichtige Ministerium für Finanzen – sowie den Industrieministerien. Die SPK entschied auf Grundlage der Daten aus den Industrieministerien über die Kennziffern in den Betrieben.³³

Die unmittelbare operative Leitung der staatlichen Betriebe unterstand den Industrieministerien, deren Funktion, Anzahl und Stabseinteilung sich durch den kontinuierlichen organisatorischen Umbau der Behörden mehrfach veränderte. Grundsätzlich aber leiteten die Industrieministerien die einzelnen Industriezweige und lenkten diese mittels Hauptverwaltungen beziehungsweise bis 1960 über die Vereinigungen Volkseigener Betriebe (VVB). Die Macht der Industrieministerien beruhte nicht zuletzt auch auf den personellen Allianzen, die sie mit den Betriebsdirektoren aus den Stammbetrieben knüpften. Das Verhältnis zwischen den Industrieministerien und den Betrieben war entsprechend relevant für letztere, da hier wirtschaftlich wie politisch einflussreiche Informationen zu Entscheidungen verarbeitet wurden. So erreichten die Ministerien etwa einen Informationsvorsprung gegenüber der SPK, welche die Minister zu nutzen wussten, da auch sie der SPK gegenüber ein Plansoll zu erfüllen hatten. Nicht zuletzt verfügten die Industrieminister dank ihrer Position über die notwendigen Machtressourcen, um Probleme in den Betrieben ihres Industriezweiges auch mal direkt und informell zu lösen. So war ein Industrieminister beispielsweise in der Lage, eine Einheit der Nationalen Volksarmee (NVA) zum

32 Malycha hat eine detailreiche Abhandlung zur Organisationsgeschichte und Personal vorgelegt, bildet aber den Funktionswandel nicht ab, weil er die formalen Aufgaben der SPK im Wandel beschreibt, nicht aber die Praxis der Organisation empirisch analysiert; *ebda.*, S. 131-132.

33 Auch die Industrieministerien und das Finanzministeriums sowie die Funktion von Banken in der sozialistischen Budgetwirtschaft sind noch nicht erforscht worden; vgl. F. Zschaler, Das Finanzsystem in der frühen SBZ/DDR. Effizienzprobleme aus institutionenökonomischer Sicht, in: Bähr/Petzina (Hg.), Innovationsverhalten, S. 281-301.

Einsatz in einen Betrieb zu beordern, wenn Planrückstände besonders dringend aufzuholen waren.³⁴

Die VVBs sollten in der Theorie zwischen den Industrieministerien als übergeordnete und den Betrieben als nächstfolgende Hierarchieeinheit vermitteln und die Informationen nach oben und unten konkretisieren und vermitteln. Ihnen oblag es, die Planaufgaben in beide Richtungen nochmals zu konkretisieren, zu verhandeln und durchzusetzen.³⁵ Sie verfügten jedoch für die Zeit ihrer Existenz in den 1950er und 1960er Jahren über zu wenige Kompetenzen und damit über zu wenig Macht. Vor allem mit den zentral geleiteten Stammbetrieben, denen weitere Betriebe in ihrer Bilanzierung unterstellt waren, standen die VVBs in starker Konkurrenz. Diese waren wie die VVBs den Industrieministerien direkt unterstellt. Die Stammbetriebe entwickelten sich aufgrund ihrer Aufgaben und Belastungen zu genau dem, was die VVB nominell sein sollten: zu einem Scharnier zwischen Betrieb und Ministerium. Nicht umsonst wurden die VVBs mit der Durchsetzung der Kombinatiereform endgültig abgeschafft.

Die VEBs standen wie eingangs beschrieben am Ende der *Linie* für die zentral geleitete staatliche Industrie. Sie bildeten das Zentrum von Aushandlungs- und Kommunikationsprozessen, auf sie lief im System der staatlichen Lenkung und Planung alles zu. Sie waren nach der Einführung des Gesetzes zur betrieblichen Rechnungsführung im März 1952 als selbständige juristische Personen konstruiert.³⁶ Die Direktoren der sozialistischen Betriebe verantworteten dabei die ökonomische Rechnungsführung. Sie hatten über Fonds – etwa Grund- und Umlaufmittelfonds, Investitionsfonds – Einnahmen und Ausgaben eigenverantwortlich und rechtsverbindlich in Deckung zu bringen. Grundsätzlich gab es keine spezifische *sozialistische* Organisation in den Betrieben. Vielmehr wurde zumeist die eingespielte Betriebsorganisation aus der Zeit vor 1945 aufrechterhalten. Alles andere wäre weder denkbar noch sinnvoll gewesen. Einzelfallanalysen zeigen zudem, dass dies bisweilen auch durch die personalen Kontinuitäten an den Standorten bedingt wurde.³⁷ Wie sich der vorstehend themati-

34 Interview Ulrike Schulz mit dem 3. Generaldirektor des VEB Simson, Wolfgang Pertig, 17.09.2009.

35 Zu den VVBs siehe A. Steiner, Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz und Machtkalkül, Berlin 1999.

36 Dieses Gesetz zur Organisation der Betriebe zeitigte im Verlauf eine Ausdifferenzierung, die hier nicht weiterverfolgt werden kann, vgl. Gesetz über das Vertragssystem in der sozialistischen Wirtschaft vom 11.12.1957, aufgehoben durch Gesetz über das Vertragssystem in der sozialistischen Wirtschaft vom 25.02.1965, GBl. I, 1965, S. 107 sowie das Gesetz über das Vertragssystem in der sozialistischen Wirtschaft vom 25.03.1982, GBl. I, 1982, S. 293.

37 Müller, Werksleiter.

sierte Ordnungsrahmen der staatlichen Planung und Lenkung in den Betrieben abbildete und was dabei den Unterschied zu kapitalistischen Unternehmen ausmachte, wird Gegenstand der folgenden konzeptionellen Überlegungen sein.

4 Konzeptionelle Überlegungen: Wieviel kapitalistisches Unternehmen steckt in den Betrieben des real existierenden Sozialismus?

Das moderne Unternehmen bildet die Kerninstitution einer im kapitalistischen Modus verfassten neuzeitlichen Wirtschaft. Denn es sind Unternehmen und Märkte, die das kapitalistische Wirtschaftssystem institutionell ausmachen. Und es sind wiederum die Unternehmen, die innerhalb dieses Wirtschaftssystems den Marktbeziehungen der handelnden Wirtschaftssubjekte Grenzen setzen. Hier gilt es, den Institutionenbegriff dieses Beitrags zu präzisieren und ihn von demjenigen der Organisation wiederum spezifisch abzugrenzen. Der hier vertretene Institutionenbegriff ist dabei übergreifend gefasst und geht über die institutionenökonomische idealistische Verkürzung auf Normen und Regeln hinaus, indem er die soziale Materialität von Organisationen an zentraler Stelle einbezieht. Konsequenterweise sind „echte“ Unternehmen als ein spezifischer Typ von Organisation zu denken, der einerseits auf kapitalismuseigene Normen und Regeln hin formiert ist (sowohl rechtlich als auch ökonomisch) und andererseits in der materialen Realität der Betriebe, die seine „Organe“ darstellen, seine Grenzen findet. Die Organisation der Betriebe muss dabei unterbestimmt bleiben, weil diese von der Dynamik betriebsinterner Arbeitsprozesse und industrieller Beziehungen strukturiert werden, die zeitlichem Wandel unterliegen.³⁸

Intern verkörpern Unternehmen zum einen den „Nicht-Markt“ im Kapitalismus. Sie „behausen“ ökonomische Beziehungen, etwa Arbeitsbeziehungen, die nicht über den Markttausch, sondern über sehr komplizierte und volatile Formen von Organisation, Hierarchien und Kooperationsformen geregelt werden. Zum anderen agieren sie nach außen als Repräsentanten ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten, so als ob sie Individuen seien. Sie übersetzen damit die Resultate

³⁸ In umgekehrter Perspektive wäre dann aus praxistheoretischer Perspektive natürlich nach der sozialen Materialität von Marktbeziehungen zu fragen und das muss auch das Ziel einer Rekonzeptionalisierung des Kapitalismus aus praxeologischer Sichtweise sein; vgl. *T. Welskopp*, Zukunft bewirtschaften. Überlegungen zu einer praxistheoretisch informierten historischen Analyse des Kapitalismus, in: *Mittelweg* 36, 2017, S. 79-95.

ihres materiellen Wirtschaftens in eine kapitalistisch akzentuierte Umwelt, ebenso, wie sie Impulse aus dieser Sphäre in die internen materiellen Praxiszusammenhänge zurückfiltern.³⁹ Eine zentrale theoretische Annahme dieses Aufsatzes ist deshalb, dass diese eigentümliche Kombination aus sozialer Organisation, rechtlicher und regulativer Orientierung sowie trans-organisationaler sozialer Dynamik für den Kapitalismus spezifisch ist. Doch um diese Spezifik nicht nur als normativ feststehend zu behaupten und alle anderen Formen der Institutionalisierung von Wirtschaft als Ausnahme abzutun, geht es darum, die Formen von Organisation, Hierarchien und Kooperationsformen in nichtkapitalistischen Systemen, die wie in der DDR in Betrieben und einer staatlichen Budgetverwaltung organisiert waren, in ihrer Differenz zu diesem Institutionentyp des „kapitalistischen Unternehmens“ zu bestimmen. Diese Setzung soll Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen dem oben skizzierten Unternehmensbegriff und den beispielsweise im „real existierenden Sozialismus“ existierenden funktionalen Äquivalenten und abweichenden institutionellen Arrangements sowie die Konsequenzen daraus genauer bestimmen. Dies wird nachfolgend theoretisch hergeleitet und an empirischem Material illustriert.

Man kann das Unternehmen nach außen als die Markt- und Kapitalseite der Betriebe, die es umschließt, erfassen und nach innen als eine Kombination von Betrieben und selektiven Marktfunktionen bezeichnen.⁴⁰ *Nach innen* ist das Unternehmen unter kapitalistischen Bedingungen *die ökonomische Hülle für den Betrieb*. Der Betrieb wiederum ist als eigentliche organisatorische Neuschöpfung der modernen Wirtschaft eine zeitlich und örtlich situierte physische Körperschaft, in der arbeitsteilige Produktion im Spannungsfeld von Klassenbeziehungen und antagonistischen Kooperationsbeziehungen organisiert wird. Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen zwei analytisch voneinander zu trennende und doch in engster Beziehung zueinanderstehende Seiten und Realitäten. Das mag zunächst als ein ungewöhnliches Verständnis von Körperschaft als ein physisch greifbares Ensemble von Gebäuden, Technik, Menschen und Materialfluss gelten. Die über die Regeln des Marktes geformte Institution *des Unternehmens* erzeugt im Rahmen einer allgemeinen Geldwirtschaft und in vollständigen Marktumwelten Rentabilität, indem es unspezifische (geldförmige)

³⁹ R. Coase, The Nature of the Firm, in: *Ders. (Hg.), The Firm, the Market and the Law*, Chicago/London 1988 (zuerst publ. 1937), S. 33-55; D. Baecker, Die Form des Unternehmens, Frankfurt a.M. 1999.

⁴⁰ Vgl. T. Welskopp, Das Unternehmen als Körperschaft. Entwicklungslinien der institutionellen Bindung von Kapital und Arbeit im 19. und 20. Jahrhundert, in: K.-P. Ellerbrock/C. Wischermann (Hg.), Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, Dortmund 2004, S. 192-215.

Marktsignale (Preise) in *Betrieben* – das sind spezifische Anlagen und Verfahren der Erzeugung und Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen oder der Verarbeitung von Informationen – übersetzt und bindet. Diese Güter und Dienstleistungen werden wiederum als Ware auf Märkten abgesetzt, deren Produktionswert sich daraufhin wieder in einem unspezifischen Marktmedium (Geld, Kredit etc.) realisieren muss.⁴¹ Dabei ist wesentlich, dass sowohl die Entscheidung für den ersten Vermittlungsschritt von der Marktwahrnehmung in konkrete Betriebe als auch der zweite, der Realisierungsschritt in einem Geldmarkt bei der Bewertung von Preissignalen im Markt und der Organisation von Produktionsprozessen, antizipiert werden muss. Es handelt sich dabei um Entscheidungen unter der Bedingung von Unsicherheit, die im Vorgriff auf eine als Gegenwart imaginierte Zukunft getroffen werden, sich also auf – allerdings fokussiert gerichtete, also alles andere als unspezifische – Erwartungen stützen.⁴²

Nach außen, gegenüber den Märkten, gegenüber der Gesellschaft, dem Staat und im Rechtssystem, repräsentiert das Unternehmen dieses Konglomerat von Betrieben und selektiven Marktfunktionen, welches es ökonomisch und rechtlich gewissermaßen umhüllt und wie einen individuellen Marktakteur bündelt. Hier tritt der zweite Körper des Unternehmens in Erscheinung: die Körperschaft in einem rechtlichen und ökonomischen Sinn, wie es im rechtlichen Sprachgebrauch ja auch geläufig eingeführt ist. Die Unternehmensform (Firma) macht es nach dieser, nach der Markt- und Rechtsseite hin, möglich, komplexe Organisationen und umfangreiche Kollektive, die darin arbeitsteilig tätig sind, wie Marktindividuen auftreten zu lassen. Insofern ist die Unternehmensform eine für kapitalistische Marktwirtschaften, die über individuelle Tauschbeziehungen funktionieren, notwendige Fiktion. Realwirtschaftlich bedeutet dies, dass Unternehmen organisatorische Konglomerate sind, die ein klar definiertes, punktuelles Entscheidungszentrum besitzen, welches fortwährend über den Zweck des Unternehmens befindet und seine Außengrenzen absteckt. Dieses Entscheidungszentrum personell auszufüllen und die Entscheidungen über den Unternehmenszweck und die Außengrenzen der Organisation immer wieder neu zu treffen, ist die Aufgabe des *Unternehmers* bzw. der *Unternehmerfunktion*, die das Unternehmen in Abgrenzung zu bloßen „Verwaltungen“ wesentlich mit definiert. Das ist im Grunde der nüchterne Kern der so genannten „heroischen“ Unternehmertheorie, die den „Entrepreneur“ als kühnes, wo nötig

41 N. Luhmann, Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1988, S. 137.

42 J. Beckert, Capitalism as a System of Expectations. Toward a Sociological Microfoundation of Political Economy, in: Politics and Society 41, 2013, S. 323-350; Ders., Imagined Futures. Fictional Expectations and Capitalist Dynamics, Cambridge (Mass.)/London 2016.

charismatisches Universalgenie in wirtschaftlichen Dingen gefeiert hat und als deren prominentester Vertreter nach wie vor der österreichische Ökonom Joseph A. Schumpeter gilt.⁴³ Bei näherem Hinsehen handelt es sich bei allen „neuen Kombinationen“ – oder Innovationen – um Akte, die die Kernkompetenzen des Unternehmers, die Zweckbestimmung des Unternehmens und die Ziehung seiner Außengrenzen auf einer für eine Definition zu konkreten Ebene, spiegeln. Diese Kompetenzen resultieren in „echten“ Unternehmen in der Zentralisierung der Handlungs- und Verfügungsrechte, auch wenn sie nur als Mandat auf Zeit auf den jeweiligen Inhaber übertragen werden. Das spiegelt im deutschen Unternehmensrecht die Konstellation aus Vorstand und Aufsichtsrat deutlicher als das angelsächsische *Board of Directors* mit ihrem Mix aus Anteilseignern und angestellten Managern (CEOs). Aber natürlich sind der Eigentümer-Unternehmer bzw. der Patriarch eines Familienunternehmens oder in andere Rechtsformen gegossene Kombinationen von Eigentum und persönlicher Unternehmensführung personifizierter Ursprung der Unternehmerfunktion und metaphorisches Sinnbild der Unternehmerfiktion zugleich gewesen. Darüber hinaus beinhalten diese Kompetenzen die Formulierung legitimer Erwartungen; die Festlegung der Unternehmensziele, einer eben als Gegenwart imaginierten Zukunft, auf die hin „bindende“ Entscheidungen gefällt werden.

Damit ist klar, dass wir es beim Unternehmer zwar in der Rückschau häufig, aber systematisch keineswegs mit konkreten (historisch bevorzugt: männlichen) Einzelpersonen zu tun haben, sondern mit einer – ökonomisch gesehen – abstrakten *Unternehmerfunktion*. Die Unternehmerfunktion bündelt die Vermittlungsbeziehungen zwischen Betrieben und Markt. Sie stellt sicher, dass sich das Unternehmen in seinen Marktumwelten und in der rechtlichen Sphäre bewegt wie ein homogener individueller Marktakteur. Das zieht die Konzentration strategischer Unternehmensentscheidungen (Investitionen, Kostenrechnung, Gewinnprojektion, Profitverwendung) auf eine innerorganisatorische Zentrale nach sich. Die Unternehmenszentrale, um die Unternehmerfunktion herum konzentrisch organisiert, besitzt in einem „vollständigen“ Unternehmen die uneingeschränkte Entscheidungshoheit über Kapitalverwendung (Investition) und Ertragsverwendung. Es gibt theoretisch keine mittelbaren, intermittierenden

⁴³ Er schrieb dem Unternehmer im Gegensatz zum allenfalls verwaltenden „Wirt“ Qualifikationen als kreativer Innovator, als Durchsetzer „neuer Kombinationen“ zu, ganz gleich ob diese auf der produktionstechnischen, produktgestalterischen, organisatorischen oder marktbezogenen Ebene angesiedelt seien; vgl. *M. Casson, The Entrepreneur. An Economic Theory*, Oxford 1982; *D. Baecker, Postheroisches Management. Ein Vademecum*, Berlin 1994; *J.A. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin 1912.

Regulationen von Finanzströmen, die aus der Verfügungshoheit über eigenes Kapital feste Budgetzuteilungen machen (wie etwa bei Behörden), transnationale Geschäfte von diplomatischen Abmachungen (und damit Festsetzungen) abhängig werden lassen und/oder Erträge – etwa über eine staatliche Devisenbewirtschaftung – in eine erneute Budgetzuteilung filtern.

Der Unternehmer – in seinem fiktionalen funktionalen Rollenzuschnitt – bildet die Schnittstelle zwischen Markt, Kapital (dem „Management von Erwartungen“) und Produktion plus Absatz. Er ist weder *nur* Kaufmann noch *nur* Kapitalist noch *nur* Organisator der Produktion und des Vertriebs, sondern alles zugleich, in wechselnden Mischungsverhältnissen. Die Unternehmerfunktion kann demnach durchaus arbeitsteilig von mehreren Personen ausgefüllt werden, denen wiederum spezialisierte Stäbe zuarbeiten. In den großen Aktiengesellschaften unserer Zeit gibt es für die verschiedenen Unterfunktionen eigene Abteilungen mit jeweils eigenen Vorständen – spezialisierte Betriebe für die Führung gewissermaßen – während sich Kapitaleigentum und strategisches Management längst getrennt haben, was die deutsche Organisationsform von Aktiengesellschaften mit ihrer Doppelung von Vorstand und Aufsichtsrat genau abbildet. Trotzdem operiert das kapitalistische Wirtschaftssystem notwendig mit der Vorstellung einer homogenen, „menschlich“ zugeschnittenen, individualisierenden Unternehmerfunktion. Diese Vorstellung bündelt sich institutionell in einer konzentrisch zulaufenden punktuellen Unternehmenszentrale, in der strategische Entscheidungen – wenn auch tatsächlich nicht erarbeitet, so doch zumindest symbolisch gefällt und verkündet werden. Insofern kann man die einheitliche Unternehmerfunktion auch als eine *Fiktion* bezeichnen – eine nicht frei erfundene, aber imaginierte Annahme, eine Erwartung, die freilich insofern real ist, als sich alle betroffenen Akteure an ihr orientieren. Nur so wird sichergestellt, dass Unternehmen als individuelle Marktakteure und Rechtspersönlichkeiten auftreten und klar von ihren Umwelten abgegrenzt sind.

Die Unterscheidung in die zwei Körperschaften des Unternehmens – in seine Kapitaleseite sowie ihre Bündelung in Betriebe – ermöglicht nun, zusammen mit dem Konzept einer ent-individualisierten Unternehmerfunktion, die Akteure in der Unternehmerfunktion konkret zu benennen und ihnen Handlungsoptionen zuzuweisen. Diese Operationalisierung ist der erste Schritt, um die Komplexität der Aushandlungsprozesse auf beiden Seiten zu beschreiben. Während die Kapitaleseite aus der Summe der an der Finanzierung des Unternehmens beteiligten Akteure besteht, die weder zusammenarbeiten noch sich am Standort der Betriebsseite aufhalten müssen, hat die Betriebsseite in ihrer Konstitution als gebundenes Kapital einen festen Standort, Gebäude und Anlagen sowie eine Belegschaft. Die Kapitalbindung richtet sich ihrerseits nach den Voraussetzungen

am Standort, dem technischen Produktionswissen, den gewerblichen Bedingungen der Branche sowie spezifischen Markt- und Absatzstrukturen aus. Damit nimmt zugleich die den Kapitalgebern primär zugehörige entscheidende Machtressource, Entscheidungs- und Definitionsmacht über Kapitaleinsatz und Produktionsziele, entscheidend ab, da Kapitalgeber im Handlungsfeld des Betriebes keine vollständige Kontrolle mehr ausüben können.⁴⁴ Anhand der Unterscheidung in Kapital- und Betriebsseite lässt sich die Verteilung von Eigentumsrechten auf die verschiedenen Akteure konkret vornehmen und mit Handlungsoptionen verbinden. Auf der Kapitalsseite befinden sich Akteure mit Verfügung über das Kapital; sie halten Verfügungs- und Handlungsrechte.⁴⁵ Ihre Rechte bringen die Handlungsoptionen mit sich, das Unternehmen verkaufen, vererben oder liquidieren zu können. Ihnen kommt in der kapitalistischen Wirtschaftsform die oben beschriebene Unternehmerfunktion zu, die Entscheidungs- und Definitionsmacht über Kapitaleinsatz und Produktionsziele des Unternehmens innezuhaben. Eingeschränkt wird diese Unternehmerfunktion jedoch durch die Akteure auf der Betriebsseite. Hier befinden sich Akteure mit Handlungsrechten. Über diese Handlungsrechte erwerben diese Handlungsoptionen auf die Organisation (*ius abus*), Gebrauch (*ius usus*) und Erträge aus der Betriebsseite (*ius fructus*). Zusammengefasst stellt sich die analytische Unterscheidung in Kapital- und Betriebsseite der Organisation „Unternehmen“ modellhaft wie folgt dar.

Mit der Unterscheidung in Kapital- und Betriebsseite, der Verteilung von Eigentumsrechten sowie über die jeweilig empirisch vorgefundenen Rechtsformen können die Akteure spezifisch zugeordnet werden: Ihre nochmalige Differenzierung in interne und externe Akteure markiert die jeweiligen strukturellen Entscheidungspositionen ebenso wie die damit zusammenhängende organisationale Hierarchie der Beteiligten.

Zu den unternehmensinternen Akteuren mit Verfügungsrechten können empirisch sehr unterschiedliche Kapitalgeber gehören. Zu ihnen zählen etwa Banken, Versicherungen oder staatliche Behörden. Auch individuelle Aktionäre oder Gruppen von Aktionären können auf diese Weise auf die Unternehmerfunktion einwirken. Individuelle Unternehmerpersönlichkeiten als Eigentümer waren, so sehr sie auch den Diskurs in der unternehmensgeschichtlichen Literatur bestimmen, nur eine unter vielen Kombinationen von internen Kapitalgebern. Häufiger als eine solche Zentralisierung der Eigentumsrechte treten jene Kombinationen auf, in denen unternehmensinterne Kapitalgeber von unternehmensexternen Kapitalgebern eingeschränkt, kontrolliert und teilweise in ihren

⁴⁴ Welskopp, Unternehmen, S. 197 ff.

⁴⁵ Schulz, Economic Perspectives, S. 176 ff.

Entscheidungen sogar gesteuert werden, etwa, indem sie die über ihre Investitionen erworbenen Kontrollrechte auch tatsächlich ausüben oder wenn sie drohen, ihr Kapital abzuziehen.

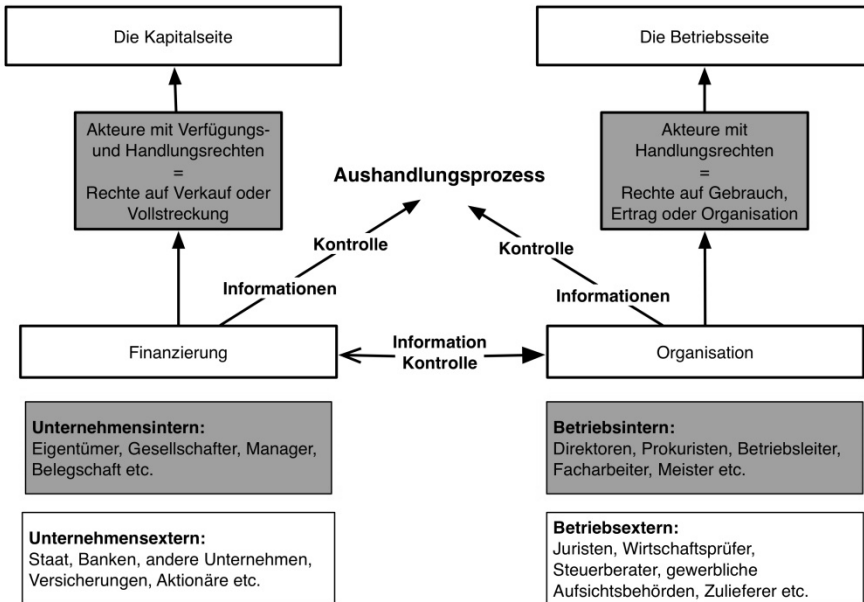


Abb. 2: Die Akteure mit Verfügungs- und Handlungsrechten auf der Kapital- und Betriebsseite.

Die Handlungsrechtsinhaber sind gemäß ihrer Rechte auf Organisation, Gebrauch und Nutzen auf der Betriebsseite ausdifferenziert. Als Beauftragte der Kapitalgeber ist auf der Betriebsseite vor allem das mittlere Management – also das Direktorat sowie Justitiare und Prokuristen – dafür zuständig, betriebliche Entscheidungen zu fällen. Ob vertraglich festgelegt oder in der sozialen Hierarchie verankert, stehen diese Manager in ihren Produktionsbereichen wiederum eigenen Subsystemen vor, innerhalb derer sie in der Lage sind, Handlungsrechte auf Gebrauch und Erträge zu erwerben und darüber durchaus erhebliche Kontrollrechte auszuüben.⁴⁶ Parallel zur Kapitalseite gibt es auch auf der Be-

⁴⁶ Zum Funktionieren von Sub-Contracting im Kontext der Eisen- und Stahlindustrie T. Welskopp, Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deut-

triebsseite externe Handlungsrechtsinhaber, die vermittelt Einfluss auf Organisation, Gebrauch und Nutzen des Betriebes nehmen. Zu ihnen gehören beispielsweise staatliche Kontrollorganisationen wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder gewerbliche Aufsichtsbehörden wie Handelskammern. Auch sie können die Organisation eines Betriebes erheblich beeinflussen, indem sie etwa durch ihre Begutachtung finanzielle Mehraufwendungen (Arbeitsschutz, Steuernachzahlungen) auslösen. Selbst Zulieferer können einen bestandsverändernden Einfluss auf das Unternehmen nehmen, wie sich etwa bei der Organisation und Konzentration von Erzeugnisgruppen in zentralen Planwirtschaften aber auch in heutigen Cluster-Strukturen ganzer Zulieferindustrien wie etwa in der Automobilbranche im Raum Rhein/Neckar veranschaulichen ließe. Zusammengefasst sind diverse Kombinationen von Akteuren mit präzise zu spezifizierenden Verfügungs- und/oder Handlungsrechten im Unternehmen möglich, die an der Unternehmerfunktion beteiligt sind. Aus ihrer strukturellen Macht- und Kontrollpositionen auf der Kapital- und/oder Betriebsseite entscheiden sie über ihre jeweilige Ausgestaltung, mithin die Bedingungen von Finanzierung, Kontrolle und Organisation des Unternehmens.

Inwiefern sich die zwei Körperschaften des Unternehmens beziehungsweise ihre funktionalen Äquivalente in nichtkapitalistischen Marktumwelten abbilden und aufeinander beziehen lassen, soll nun abschließend diskutiert werden. Dabei kann es an dieser Stelle nur darum gehen, anhand der vorangegangenen konzeptionellen Überlegungen die Akteure und ihre jeweiligen Handlungsoptionen im „sozialistischen“ Betrieb zuzuordnen. Dabei wird deutlich, wie sich jene Funktionen verschieben, die in kapitalistischen Unternehmen auf die Kapital- und Betriebsseite sowie auf die Eigentumsrechte bezogen sind.

5 Kapital- und Betriebsseite in der sozialistischen Budgetverwaltungswirtschaft, dargestellt am Fallbeispiel des VEB Simson

Die Abbildung 3 zeigt die Zuordnung der Akteure mit ihren Handlungsoptionen für einen Stamm- und Leitbetrieb in den 1950er und 1960er Jahren. Als Beispiel fungiert wiederum der VEB Simson, der insofern als exemplarisch gelten kann,

schen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994, S. 113-141.

als er einer jener Betriebe mit „Kooperations- und Koordinierungsverantwortung“ war, die andere eigenständige VEB-Betriebe und nichtselbständige Betriebsteile steuerten. Das Modell in Abbildung 3 zeigt außerdem den zeitlichen Wandel, denn die hier dargestellte Akteurskonstellation differenzierte sich nach der Kombinatiereform ab den frühen 1970er Jahren noch einmal deutlich aus und muss entsprechend ergänzt werden.⁴⁷

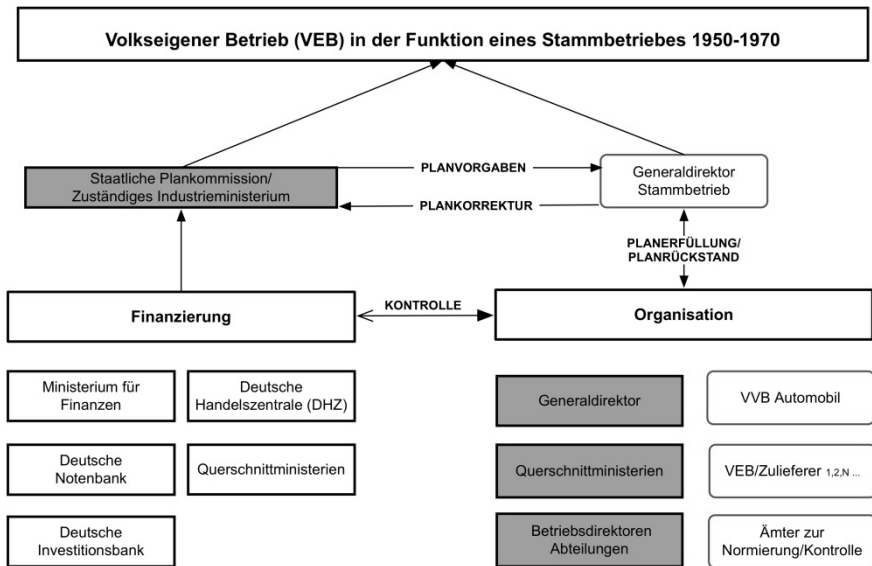


Abb. 3: Kapital- und Betriebsseite eines Volkseigenen Betriebes in der Funktion eines Stammbetriebes, 1950er bis 1970er Jahre.

In der Abbildung sieht man sehr deutlich, wie viele Kompetenzen im Laufe der Jahre von der Kapital- und Betriebsseite abgezogen und auf ganz unterschiedliche Akteure verteilt wurden, um sie zentral zu regulieren und zu verwalten. Diese Dynamik erschien der SPK als die einzig praktikable Lösung, um der Komplexität wirtschaftlicher Transaktionen zu begegnen. Insgesamt aber wurden die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der ostdeutschen Betriebe immer weiter eingeschränkt. Das beeinträchtigte zunehmend die Leistungsfähig-

⁴⁷ Das Modell kann diesen zeitlichen Wandel abbilden. Ausführlich zur Zuordnung nach der Kombinatiereform, vgl. Schulz, Simson, S. 344-385.

keit der gesamten Volkswirtschaft, bis vor allem in den 1980er Jahren die bekannten Blockaden kaum noch zu beherrschen waren, wenn etwa große Energieversorgungsbetriebe zusätzlich noch Konsumgüter herstellen sollten, um Versorgungslöcher zu stopfen. Insofern veranschaulicht die hier vorgestellte Konzeption zweifellos die Strukturfehler der sozialistischen Wirtschaftsverwaltung. Sie wirft zugleich neue Fragen nach der konkreten Praxis des Wirtschaftens in der sozialistischen Budgetwirtschaft auf. Wie funktionierte die Abstimmung zwischen zentraler Einkaufs- und Absatzorganisation und den jeweiligen betrieblichen Abteilungen? Wie plante die SPK die „Erzeugnisgruppen“, und auf welcher konkreten Grundlage steuerte dann ein Stammbetrieb seine Zulieferer? Grundlegende empirische Forschung zur Beantwortung dieser und verwandter Fragen steht noch aus. Einige Aspekte sollen hier dennoch angerissen werden.

Wie bereits im allgemeinen Teil dargestellt, übernahmen staatliche Organe wie das Finanzministerium und Banken die Budgetierung der DDR-Betriebe nach festgelegtem Plansoll. Andere Organe wie das Vertragsgericht als Sanktionsinstanz traten nur bei Bedarf hinzu. Die erwähnten Querschnittsministerien hatten teils überaus spezifische Anteile. Das funktionale Äquivalent der Unternehmerfunktion (in Abbildung 3 grau eingerahmt) auf der Kapitalseite ersetzten die zuständigen Entscheidungsträger der SPK in Abstimmung und Aushandlung mit dem jeweils zuständigen Industrieministerium der Branche sowie dem Direktorium des Leitbetriebes/VVB. Die Direktoren der Stammbetriebe zusammen mit den Leitungen der Zulieferbetriebe, sofern sie als VEB eigenständig waren und bilanzierten, bildeten das Äquivalent auf der Betriebsseite. Wiederum konnten hier Akteure aus Querschnittsbereichen hinzutreten. Der Abstimmungsbedarf zwischen all diesen Akteuren war enorm hoch, der Informationsaustausch konnte aber eigentlich nur zwischen den jeweils nächstgelegenen Einheiten, also etwa zwischen SPK und Ministerium oder zwischen Ministerium und Stammbetrieb, in der nötigen Konsistenz und Präzision erfolgen. Entsprechend wichtig waren die Allianzen zwischen Akteuren dieser Einheiten, um überhaupt Entscheidungen fällen zu können.

Die Leitung des Stammbetriebs sowie die Fachdirektoren der Abteilungen übernahmen in den DDR-Betrieben persönliche Verantwortung. Sie besetzten die Unternehmerfunktion im Sinne des operativen Geschäfts, konnten aber keine in die Zukunft geplanten Entscheidungen ohne das Ministerium und die SPK treffen. Sie waren jedoch durchaus an der Formulierung der grundsätzlichen Linien beteiligt, denn ihre Machtposition, Handlungsspielräume und Wertschätzung waren eng an die ökonomische Leistungsfähigkeit des Betriebes gebunden. Waren sie in dieser Hinsicht erfolgreich, konnten sie erheblichen Einfluss auf die Plangestaltung nehmen. Hinzu kam, dass sie erste Ansprech-

partner für beinahe alle zentralen, regionalen und lokalen Behörden innerhalb der Wirtschaftsverwaltung waren. Sie verhandelten nach *unten* wie nach *oben* mit ihrem jeweils eigenen Direktorenstab, mit Betriebsleitern und Meistern sowie mit den Leitungen anderer Betriebe. Sie standen schließlich in regelmäßigem Kontakt zur Parteiorganisation und es war ihre spezifische Aufgabe, die politische Linie der Staatspartei wiederum persönlich vor der Belegschaft zu verteidigen. Diese zentrale Position hatte nicht nur zur Folge, dass die Betriebsdirektoren beziehungsweise einzelne Fachdirektoren über eine Informationshoheit verfügten. Wenn sie unter den institutionellen Bedingungen der Planwirtschaft erfolgreich agieren wollten, mussten sie ein ausgedehntes Netzwerk pflegen, das es ihnen ermöglichte, formell wie informell zu verhandeln.⁴⁸

Besonders interessant ist es, sich die Alterskohorten und die jeweiligen Generationenwechsel in den Traditionsbetrieben unter diesem Aspekt genauer anzuschauen. Im Fall des VEB Simson führte bis Anfang der 1970er Jahre hinein die *alte* Führungsmannschaft aus der Weimarer Republik den Betrieb. Ihr Führungsstil kam aus einer anderen Zeit, passte sich jedoch erstaunlich schnell an die neuen Anforderungen nach 1945 an. Die nachkommenden Kader, die sozialistische Betriebs- und Volkswirtschaft gelernt hatten, mussten sich lange Zeit gedulden. Das bedeutete in der Praxis, dass beim VEB Simson viele Jahre die Dinge ihren gewohnten Gang gingen, ohne besonders „sozialistisch“ zu werden. Die Leitung stellte sich zwar flexibel auf die Anforderungen und den neuen Jargon ein, behielt aber einen erstaunlichen Eigensinn. Man sparte nicht mit Kritik und zeigte wenig Respekt gegenüber den Parteigenossen, sofern sie kein Know-how für betriebliche Fragen mitbrachten. Das änderte sich erst mit der Übernahme der „sozialistischen Manager“ ab Mitte der 1970er Jahre. Der VEB Simson mag in dieser spezifischen Konstellation ein Einzelfall sein, aber die Tendenz lässt sich auch für andere Betriebe zeigen, in denen das vormalige Direktorium aus den alten Traditionsunternehmen zum sozialistischen Leitungskollektiv wurde, weil das Fachwissen und die Erfahrung nicht zu ersetzen waren oder es keinen Konflikt über ihr Verbleiben gab.⁴⁹

Dazu kamen Führungskräfte aus strategischen Fachbereichen in den DDR-Betrieben, die je nach Branche und Betrieb variierten. Es wäre lohnend, die

48 H. Best, *Unternehmer und Manager im Sozialismus*, Köln 2005; H. Förster, *Entwicklung von Handlungsstrategien bei Führungskräften in der DDR Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung von Lebens- und Karriereläufen ehemaliger Betriebs- und Kombinatdirektoren*, Frankfurt a.M. u.a. 1994.

49 Siehe den Beitrag von Swen Steinberg in diesem Themenheft sowie allgemein T. Kössler/H. Stadtland (Hg.), *Vom Funktionieren der Funktionäre. Politische Interessenvertretung und gesellschaftliche Integration in Deutschland nach 1933*, Essen 2004.

Forschung zu Führungskräften auf diese Gruppe auszudehnen. Generell kann man die Direktorenbereiche „Arbeit“ für die Bereitstellung der Arbeitskräfte, „Materialwirtschaft“ für die Bereitstellung des Materials sowie „Produktion“ für die Bereitstellung aller Produktionsfaktoren als besonders wichtig für die interne Organisation identifizieren. Diese Abteilungen hatten anspruchsvolle und zeitweise politisch heikle Auseinandersetzungen mit den Parteifunktionären der SED zu bewältigen. Insbesondere die Fertigkeiten und Phantasie des Direktors für Materialwirtschaft, die ausreichende Versorgung mit Material und Rohstoffen sicherzustellen, war von existentieller Bedeutung für den Betrieb. Und keinesfalls gelang es immer, diese „Leitungskader“ mit linientreuen Parteigenossen zu besetzen. Generell hat die Forschung vor allem für die Zeit der ersten 20 Jahre DDR den Trend herausgearbeitet, dass Expertise und individuelle Fähigkeiten ein fehlendes Parteibuch ersetzen.⁵⁰ Das gilt eingeschränkt auch noch für die 1970er und 1980er Jahre. Allerdings gab es ab dieser Zeit bereits mehr Menschen, die vollständig in der DDR sozialisiert worden und entsprechend mit dem Kader- und Fördersystem der SED aufgewachsen waren. Insofern gab es unter ihnen insgesamt weniger Personen, die eine Karriere anstrebten und kein Parteibuch hatten.

Für die Organisation der Planwirtschaft von erheblicher Bedeutung waren die festgelegten Zulieferketten, die jene Betriebe zusammenfassten, die an der Fertigung eines oder mehrerer Produkte beteiligt waren. Diese Zulieferer wurden wiederum zentral zugewiesen, je nach Bedarf und Kapazitäten der betreffenden Betriebe. Das führte über die Jahre zu einem weit größeren Strukturproblem für die zentrale Planung und Lenkung als etwa die sogenannten „weichen“ Pläne, die allen bekannt waren und vor allem für die Betriebsdirektoren Teil des Alltags wurden, auf den man sich einstellte: „[...] und alle, die einen Bedarf hatten, haben ein Vielfaches angemeldet, weil sie natürlich wussten, dass sie nur einen Bruchteil im Endergebnis dessen, was sie beantragen, auch erhalten. Es ist eine Scheinwelt entstanden, man hat vielleicht zwei benötigt, hat fünf angemeldet und hat dann vielleicht eins bekommen. [...] und die Kunst eines Wirtschaftskapitäns unterschiedlicher Ebenen bestand auch darin, das geschickt zu machen, dass er durch alle Verteidigungsrunden hindurch kam, um dann einen Bruchteil von dem, was er eigentlich brauchte, zu erhalten.“⁵¹

Die aufgezwungenen Verflechtungsbeziehungen in sogenannten „Erzeugnisgruppen“ bargen dagegen Probleme ganz anderer Art, wie im Fall der Absatzkrise beim VEB Simson gezeigt. Und dennoch darf man sich auch diese

50 Boldorf, *Governance*; Müller, Brüche.

51 Zit. Förster, *Führungskräfte*, S. 205.

Kooperationsbeziehungen nicht zu schematisch vorstellen. Oftmals war mit diesem Austausch ein gemeinsamer Entwicklungsauftrag verbunden. Vor allem auf dieser Ebene unterstützten sich die Betriebe gegenseitig und lösten so manches Problem, das in der zentralen Planung und Lenkung nicht zu steuern war. Hier hatten die Betriebe unmittelbare Handlungskompetenz. Die vielfachen Tauschbeziehungen sorgten für erhebliche Stabilität im Gesamtsystem. Zugleich aber steckte der einzelne Betrieb in seinem Netz unfreiwilliger Kooperations- und Verflechtungsbeziehungen förmlich fest und verantwortete im Zweifel die wirtschaftliche Minderleistung anderer Betriebseinheiten. Das erzwang immer wieder Umstrukturierungen, absorbierte Produktionskapazitäten und ließ den Kommunikationsaufwand erheblich anwachsen. Der VEB Simson steht hier als Beispiel stellvertretend für nur einen Betrieb aus dem Fahrzeugbau. Der Fahrzeugbau machte selbst nur einen Bereich der metallverarbeitenden Branche aus. Und so setzt sich diese Kette von Aktion und Reaktion von Betrieb zu Betrieb fort. Was sich bei Simson auf Betriebsebene bereits problematisch auswirkte, vervielfachte sich über jede nächsthöhere Organisationsebene. Die damit verbundene Tendenz, die Produktions- und die Zulieferstrukturen von oben immer weiter zu vereinfachen, um sie für die zentrale Planung handhabbarer zu machen, führte zu der Ein-Produkt-Politik, die für Betriebe mit einer komplexen Fertigungsstruktur und die Finalprodukte äußerst problematisch war.

Schließlich beeinflussten die bereits erwähnten zentral angelegten Querschnittsbereiche von außen die interne Organisation der Betriebe nachhaltig. Sie zogen immer mehr angestammte Kompetenzen aus der Unternehmerfunktion ab. Auch hierbei handelt es sich um eine charakteristische Dynamik, die Planung von komplexen Produktketten zu vereinfachen und zu versuchen, das Geschehen auf der Betriebsebene beherrschbar zu halten. Dazu gehörten je nach Branche und hergestelltem Produkt die Bereiche Absatz, Marketing, Qualitätsmanagement, Design und Formgestaltung. Diese Kompetenzverschiebungen zu untersuchen wäre lohnend, weil sich so feststellen ließe, wo und an welchen Stellen in der Wirtschaftsverwaltung sich die abgezogenen Kompetenzen wiederfanden und ob sie in dem jeweiligen funktionalen Äquivalent funktionierten. Es ist jedenfalls nicht immer ganz eindeutig, dass diese Kompetenzeinbußen immer unwirtschaftliche oder ineffiziente Ergebnisse zeitigten. Die durchaus beachtliche Entwicklung des ostdeutschen Industriedesigns wäre hierfür ein prägnantes Beispiel, die auch für den VEB Simson große Bedeutung erlangte. Die externalisierte Formgestaltung und Produktentwicklung, die in enger Abstimmung mit den zuständigen Betriebsabteilungen unternommen wurde, gereichte den Betrieben nicht zwingend zum Nachteil. So gab es in Suhl bei der Konstruktion der sogenannten Vogelreihe – einer Modellreihe von Mopeds

nach dem Baukastenprinzip – eine überaus produktive Zusammenarbeit zwischen den Ingenieuren und den beiden in der DDR weithin bekannten Formdesignern, Karl Clauss Dietel und Lutz Rudolph. Teilweise konnten unterschiedliche Modelltypen von Mopeds aus 90 Prozent der Bauteile eines anderen Modells gefertigt werden, womit es gelang, neue und unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen.⁵² Auch in diesem Bereich hat vielversprechende neue Forschung begonnen.⁵³

6 Schlussbemerkung

Für die DDR-Wirtschaft waren Traditionsbetriebe wie Zeiss in Jena, Leuna in Bitterfeld, BMW in Eisenach wie auch Simson in Suhl überlebenswichtig. Die Leistungsfähigkeit dieser Betriebe stabilisierte die ostdeutsche Wirtschaft jahrzehntelang. In ihnen bündelte sich die Produktionserfahrung von Unternehmen, die in historisch gewachsenen Branchenstrukturen aus dem kapitalistischen Wirtschaftssystem vor dem Zweiten Weltkrieg gebildet worden war. Ihre Stammbesellschaften waren in jener Zeit ausgebildet worden und im Nationalsozialismus hatten diese Unternehmen einen erheblichen technologischen Modernisierungsschub mitgemacht. Trotz der Verluste an Fachkräften, der demontierten Maschinenparks und eingeschränkten Marktchancen zwischen Kriegsende 1945 und Mauerbau 1961 profitierte davon auch noch die sozialistische Planwirtschaft der DDR. Die Unternehmen hatten – und behielten – teilweise stabile Geschäftskontakte sowohl auf dem Binnenmarkt der DDR als auch auf den europäischen und zunehmend global ausgerichteten Märkten. Schließlich ließ sich am Zustand gerade dieser großen Betriebskonglomerate am deutlichsten ablesen, in welchem Zustand sich das wirtschaftliche System insgesamt befand. Während die oberste Partei- und Verwaltungsspitze sich in den 1980er Jahren in Durchhalteparolen erging und davon bis zum Schluss die halbe Welt überzeugen konnte, hatten die Verantwortlichen *unten* in den Betrieben wenig Zweifel an der Realitätsferne der politischen Führung.

Eine konzeptionelle Neuausrichtung der Wirtschaftsgeschichte sozialistischer Budgetwirtschaften, wie sie hier vorgeschlagen wird, muss sich natürlich der Frage nach der Aussagekraft einer Analyse von Fallbeispielen stellen. Lassen

⁵² Schulz, „Schwalbe“, S. 61–64.

⁵³ C. Wölfel/S. Wölfel/J. Krzywinski (Hg.), Gutes Design. Martin Kelm und die Designförderung in der DDR, Dresden 2014.

sich über sie methodisch-theoretische Neuüberlegungen dieser Reichweite begründen? Darauf gibt es gleich mehrere Antworten: Erstens ist Repräsentativität eine statistische, nicht aber eine historische Kategorie. In der Geschichte kann es immer nur um den Nachweis bzw. die Plausibilisierung gehen, dass ein betrachteter Fall für ein Phänomen oder einen Zusammenhang exemplarisch ist. Zweitens bedingt die Verlagerung der Beobachtungsperspektive auf die Ebene der Betriebe und ihrer Steuerungskontexte notwendig eine Orientierung auf den Einzelfall, zumal gerade so *verwucherte* Konglomerate von Produktionsbetrieben, Zulieferern und Steuerungs- und Planungsorganen wie in der DDR-Wirtschaft keine klare, homogene volkswirtschaftliche Struktur erkennen lassen, sondern ausgesprochen idiosynkratische Charakteristika annehmen. Drittens verlangt gerade der Vergleich kapitalistischer Praxisformen in Unternehmen mit ihren funktionalen Äquivalenten in der sozialistischen Budgetwirtschaft nach einer Vergleichbarkeit der Analyseeinheiten, die auf die Marktindividualität des Unternehmens zugeschnitten ist. Schließlich legt eine durchgehend akteursorientierte Perspektive die Suche nach exemplarischen Akteurspositionen und ihren Verantwortlichkeiten nahe.

Und hier beginnt die nächste Geschichte, diejenige nach 1989: die Geschichte der neuerlichen Transformation der ostdeutschen Wirtschaft und ihrer Unternehmen in die Soziale Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Man könnte hier auch den Blick auf die westdeutschen Unternehmen nach der Maueröffnung untersuchen, die sich in der DDR und Osteuropa engagierten und hier ihre Chance auf die Erschließung neuer Märkte verwirklichten. Dass auf bestimmten Märkten westdeutsche Interessen eine erhebliche Rolle für die Transformation der ostdeutschen Wirtschaft gespielt haben, dass es langjährige Verflechtungsbeziehungen mit westdeutschen und westeuropäischen Unternehmen gab, ist bekannt, bleibt aber dennoch ein wenig erforschter Aspekt der deutsch-deutschen Wiedervereinigung. Es ist zu vermuten, dass diesen Geschichten größere Aufmerksamkeit zuteilwerden wird, wenn die Rolle der Treuhandanstalt einmal mit vollständig freigegebenen Quellen untersucht werden kann.

Dringend muss aber schon jetzt über die thematische und konzeptionelle Ausrichtung der DDR-Wirtschaftsgeschichte nachgedacht werden. Dazu ist es erforderlich, die teleologische Engführung der wirtschaftshistorischen Forschung auf das Scheitern der DDR und der ostdeutschen Wirtschaft abzulegen; eine Geschichte, deren bekannter Ausgang nur bewiesen werden soll, hält wenig Raum für unerwartete Erkenntnisse und methodische Neuerungen bereit. Vielversprechender ist es demgegenüber, mit Ranke anzuerkennen, dass jedes historische Ereignis seine eigene Relevanz hat und damit auch eine unvoreingenommene Forschung beanspruchen darf. Das Ende des Kalten Krieges hat zwar

nicht notwendig das Ende der Ideologien mit sich gebracht, wie es in den 1990er Jahren erwartet wurde, doch wir sind heute in der glücklichen Lage, die Grabenkämpfe hinter uns lassen zu können, die so lange die Forschung geprägt haben. Die Wiederentdeckung und Neubearbeitung von Themen wie ökonomischer Ungleichheit, die jüngsten Krisen des globalen Finanzkapitalismus, aber auch die Rückkehr protektionistischer Wirtschaftspolitiken zeigen die Relevanz, die kritische Analysen sowohl kapitalistischer als auch nicht-kapitalistischer Wirtschaftsformen haben. Diese Chance sollte die Wirtschaftsgeschichte nicht ungenutzt lassen.

Bionotes

Ulrike Schulz

Dr. phil. Ulrike Schulz is the project coordinator of and a researcher in the Independent Commission of Historians Investigating the Reich Ministry of Labor. Her research focuses on the social and economic history of Germany and Europe in the nineteenth and twentieth centuries. She received her PhD from the University of Bielefeld in 2011 (Simson: *Das unwahrscheinliche Überleben eines Unternehmens, 1856-1993* (Göttingen: Wallstein, 2013)). Before joining the research project on the Ministry of Labor, she was a Visiting Researcher at Yale University and taught at the University of Bielefeld.

Thomas Welskopp

is professor for the history of modern societies at Bielefeld University. 2008/2009 he was fellow at the Historisches Kolleg in Munich. 2003/2004 fellow at the Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA. He is the author of: *Das Banner der Brüderlichkeit. Die deutsche Sozialdemokratie vom Vormärz bis zum Sozialistengesetz* (J.H.W. Dietz 2000) and *Amerikas große Ernüchterung. Eine Kulturgeschichte der Prohibition* (Schöningh 2010). Most recent book publication: *Unternehmen Praxisgeschichte. Historische Perspektiven auf Kapitalismus, Arbeit und Klassengesellschaft* (Mohr Siebeck 2014).